سلسلة الادارة والاعمال ٤

دونالد ب ا سباركس

ديناميكية

التفاوض الفعال

منهج يكسب / يكسب
للحصول علي ما ترغب فيه

ترجمة : د. خالد حسن زروق و أ. ناصر محمد العديلي

دار أفاق الإبداع العالمية
الطبعة الاولى ١٤١٦ /١٩٩٥

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سباركس ، دونالد

ديناميكية التفاوض الفعال/ ترجمة خالد حسن زروق ، ناصر محمد العدبلي.

... ص ، .. سم

ردمك ٤-٠٠-٨٢٤-٩٩٦٠

١-إدارة الأعمال ٢- المفاوضات - تنظيم وإدارة أ- زروق ، خالد حسن (مترجم) ب - العديلي ، ناصر محمد (مترجم مشارك)

ج- العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٥ ١٦/٠٣٣٠

رقم الإيداع : ١٦/٠٣٣٠

ردمــك : ٤-٠٠-٨٢٤-٩٩٦٠

فسح وزارة الاعلام / المملكة العربية السعودية

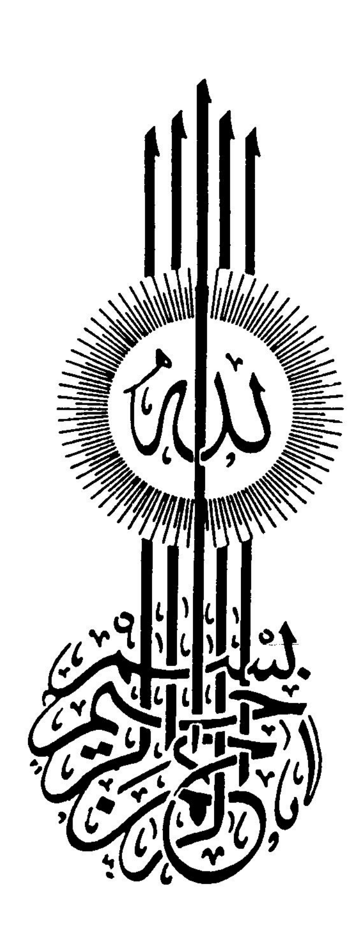
رقم ٥٤١ وتاريخ ٢٠ / ١ / ١٤١٦

هذه ترجمة لكتاب :

The Dynamics of effective negotiation
second edition
By DONALD B. SPARKS
To Getting What you want
1993, GULF PUBLISHING CO

دار آفا ق الإبداع العالمية
للنشر والاعلام
ص ب ٩٢٣٦٨ الرياض
١١٦٥٣ المملكة العربية السعودية
تلفون ٤٦٥١٦٥٤ فاكس ٤٦٥١٦٥

Creative Horizons International
Publication, Adverting & Communications
PO Box 92368 Riyadh 11653
SAUDI ARABIA
Tel 4651654 Fax 4651654


الله
بسم الله الرحمن الرحيم

المحتوى

صفحـة

القسم الثالث :

القسم الرابع :

تقديم الترجمة العربية

أصبحت المفاوضات مطلبا حضاريا عند الشعوب والثقافات ، وذلك نظرا لتداخل المصالح وتوسع الاهتمامات سواء منها السياسية أو الاقتصاديةاو الاجتماعية أو الادارة والاعمال ،في كافة أنحاء الكرة الارضية . ونظرا لاننا نعيش عصر المعلومات الكوني بين الامم والشعوب فأن أهمية التفاوض والمفاوضات تبرز كمهارة مطلوبة لاقناع الاخرين والكسب معهم .

و المفاوضات والتفاوض بقدر ماهي علم له أصوله وأسسه فهي فن له قواعده ومهاراته زاد الاهتمام بها في المعاهد والجامعات في الدول المتقدمة في السنوات الاخيرة ، للاستفادة منها في السياسة والاعلام والادارة والاعمال وفي الاسرة والعلاقات الاجتماعية والزوجية في سبيل تحقيق المكاسب والنجاح والفعاليه .

وتقديرا لأهمية التفاوض والمفاوضات فقد سعينا الى ترجمة هذا الكتيب الهام عن ديناميكيات التفاوض الفعال لتقديمه هدية للقارىء العربي والاستفادة من مادته العلميه الثرية والمبسطة . وقد بذل الاخ الدكتور خالد زروق جهدا بارزا بتعريبه بلغة عربية جميلة كما ساهمت معه في مراجعة الترجمة وتنسيق بعض المصطلحات السلوكية والادارية .

ولاشك أن كثيرا من القراء سوف يستفيدون منه ، سواء منهم القادة ورجال الاعمال والمديرون والمشرفون أوأساتذة الادارة والعلوم السلوكية والاجتماعية ، وطلبة كليات ومعاهد الادارة والاعمال والمعاهد الدبلوماسية وكليات التربية والمدارس التجارية وكليات ومعاهد التقنية وغيرهم من المتخصصين والطلاب في عالمنا العربي بشكل عام ، وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص .

يتناول هذا الكتاب أربعة أقسام موزعة في أربعة عشر فصل على النحو التالي :

القسم الاول يتحدث عن عملية التفاوض في أربعة فصول هي :خصائص الموقف التفاوضى ، نتائج التفاوض ، إستخدام الفرق ، أخطاء فعالية التفاوض .

أما القسم الثاني خاص بالاعداد للتفاوض ويقع في فصلين هما : الاعداد للتفاوض ، والموقف والوضع المادى للتفاوض .

ويشتمل القسم الثالث على إدارة المفاوضات ويضم خمسة فصول هي : ألنزاع ، التخويف والحماية ، حاجات الخصم ، القوة ، والتأثير على الخصوم .

ويتحدث القسم الرابع عن التصرف تجاه أساليب الخصم وخططه وطرقه وذلك فى ثلاثة فصول هي : أساليب الخصم ، ألطرق المؤسسة علىالاساليب المميزة والطرق المعارضة لها . وحركة الاسلوب .

إن هذه الفصول الاربعة عشر تساهم في رسم صورة **فن التفاوض وديناميكيته** كأحد المهارات الانسانية الهامة والمطلوبة في هذا العصر المتغي والصعب .

نأمل أن يحقق هذا الكتاب الهدف من ترجمته وهو المساهمة في زيادة وعي القارىء العربي في تقنية مهارات التفاوض الفعال .

والله من وراء القصد .

ناصر محمد العديلي

الرياض

١٤ صفر ١٤١٦

١٢ يوليو ١٩٩٥

تمهيــــــــد

استحوذت عملية التفاوض اليوم على الاهتمام العـام. وينظـر اليهـا المـدراء التنفيذيـون فى القطاعين الخاص والعام على أنها طريقة عملية وواقعية لتحقيق الأهداف التنظيميــة. وقبـل أن تصبح هذه العملية معروفة بدرجــة كبيـرة، كـان "دون اسـباركس DON SPARKS يقـوم بمساعدةالناس على تنمية مهاراتهم التفاوضية مستخدما فـى ذلـك أمثلـة الأسـاليب التفاوضيـة الملائمة التى تقود الى النجاح. ويمكن أن تقود هذه الأمثلة فـى حالـة استخدامها بطريقـة غيـر مناسبة الى الفشل؛ ولذلك السبب وجب التنويه الى أهميـة فهـم طـرق "دون اسـباركس" العامـة ومنهجة عند التعامل مع مواقف تفاوضية محددة.

يمكن أن يقود تطبيق طرق "دون اسباركس" فى التفاوض حول المشكلات الى اتفاقيات لاتحتاج الى المتابعة المستمرة والمراجعة، مما يوفر كثيرا من الوقت الثمين.

يركز المنـهج العام لهذا الكتاب على العلاقات طويلة الأجل. مع اهتمـام متوازن بالأهداف التفصيلية المنشود تحقيقها بطريقة تنافسية فى الوقت الحاضر. كما سيساعد فهم أساليب هذا الكتاب أى مفاوض على تحقيق الفعالية القصوى، وقدر أكبر من الاحترافية..

جيرى ب كليوسون

مـديــــر ادارة المفاوضــــــــات

الاتحاد الطبى الامريكى

(يمارس ج.ب كلوسون الآن القانون فى شيكاغو متخصصا فى منظمات المحافظة على الصحة ومجموعات الطب المهنية).

مقدمة

التفاوض هو محاولة للوصول الى اتفاق حول مسألة خلافية، أو مشكلة، أو قضية يختلف فيها طرفان أو أكثر. الهدف من هذا الكتاب هو تحسين كيفية اجراء المفاوضات وذلك باستخدام نهج منظم .

يذهب النهج المنظم شوطا بعيدا نحو تحقيق أهداف ثلاثة ـ أولا، يساعد على تسوية المزيد من المسائل الخلافية بنجاح. يقود أسلوب يكسب ـ يكسب الى هذا كلما كان ذلك ممكنا. ثانيا، يبنى الثقة والاحترام والالتزام بين الأطراف التى تقوم بينها مفاوضات باستمرار. ويعين هذا دعم وتوطيد علاقه طويلة الأجل يقدرها الطرفان. ثالثا، يقلل النهج المنظم الوقت الذى تتم تمضيته فى المفاوضات عن طريق القيام بها بصورة جيدة. ويتطلب هذا تقديم الحلول الحقيقية السلمية التى يمكن وضعها موضع التنفيذ .

يختلف كتاب "ديناميكية التفاوض الفعال" عن الكتب الاخرى عن المفاوضات. فهو يوضح مزايا اجراء المفاوضات بطريقة واقعية وعملية تعكس النظر اليها كشكل من أشكال الفنون, ويبرز الكتاب المجالات التى تظهر التجربة أهميتها للمفاوضات الناجحة. وينبغى على المفاوضين الاعداد للمفاوضات باستعمال طريقة خطوة بخطوة. وهذا الأمر يذهب الى أبعد من الخبرة والمعرفة. ويتعين أيضا على المفاوضين تبنى توجيه يركز على المسألة الخلافية. أن الاسلوب التفاوضى مهم، ولكنه ثانويى بالنسبة للقضايا المطروحة .

تؤكد معظم الأدبيات الرائجة فى مجال المفاوضات على استراتيجيات "أنا فى مقابلك"، والا ستعمل الصريح للخدع، والأساليب التى لايسندها البحث العلمى. وهذا التوكيد وضع فى

غير مكانه. اذ أنه يقود الى الاعتماد على تصرفات يكسب - يخسر، وينكر أيضا النتائج العلمية للبحث النفساني في مجال العلاقات بين المجموعة.

وتوصف هذه النتائج مايلى :

* طرق توجيه تصرفات الأفراد أو المجموعات فى القنوات المنتجة .
* وأساليب خفض النزاعات غير المجدية .

سوف تعاون أساليب هذا الكتاب المفاوضين على كافة مستويات الخبرة. وسوف تعمل الطرق المقدمه على حل المسائل الخلافية بصورة منصفه، حتى عندما تتحدى الأطراف الأخرى باستخدام طرق موجهه حل فى اتجاه واحد. وينصب التوكيد على حل المسائل الخلافية اعتمادا وتأسيسا على مزايا مواقف كلا الطرفين ـ وقد تم توضيح الاساليب التى تقود الى ذلك. كما تبين الأمثلة كيفية عمل تلك الأساليب. وتم أيضا تقديم الارشادات عن متى وأين يتم استعمال الاساليب.

تتحطم جميع الخدع المعروفة بما فى ذلك التهديد، مثلما يتهشم الزجاج الذى يصيبه حجر يقذف عليه، وذلك عندما تواجه هذه الخدع دعامه للمفاوضات المؤسسة على طريقة "يكسب - يكسب". كما أن الاتفاقيات التى تتم صياغتها والتوصل اليها من خلال مفاوضات "يكسب ـ يكسب" يكون لديها احتمال كبير فى التنفيذ ـ وذلك بسبب تأسيس حل المسألة الخلافية فى المفاوضات التى تتبع طريقة "يكسب ـ يكسب" على جدارة وأهلية مايجب أن يكون. وهذا هو مصدر قوتها الرئيسى. وتدل التجربة أن معظم الناس سوف يخلصون للأتفاقيات العادلة ويحرصون عليها. كما أن الاتفاقيات المؤسسة على هذا النهج سوف تتفادى الأحقاد المترسبه التى تعيق عملية المتابعة فى فترة مابعد الاتفاق.

يكمن الضعف فى المفاوضات التى لاتقوم على طرق "يكسب ـ يكسب" فى أن الخلافات فى الغالب لايتم حلها. ويفرض استخدام التهديد والقوة أو ضغوط الوقت و الاتفاق. وتترك هذه الطرق السؤال حول أهلية المسألة الخلافية قائما. وتمثل أسئلة الأهلية والأحقية التى لايتم التوصل الى حلول لها مصادر مستترة للمشكلات. وتظهر هذه فى أكثر الاوقات غير الملائمة .

تم تعميم الطرق التى تم وصفها فى هذا الكتاب للاستعمال فى المفاوضات حول المسائل الصناعية. ويمكن تطبيقها، بعد تعديلها، فى المفاوضات الشخصية. لقد ركز الكتاب الأصلى على المفاوضات من البلدان الصناعية الغربية. وتتضمن هذه الطبعة بيانات مفيدة لأغراض المفاوضات الدولية.

لاتقان طريقة يكسب ـ يكسب فى التفاوض، ينبغى على المفاوضين فهم وقبول أربعة أشياء. وتمثل هذه الاشياء الأجزاء الرئيسية من هذا الكتاب. وهى:

١. خصائص المفاوضات (الفصول من رقم ١ الى ٤).

٢. الحاجة للاعداد المنظم والمتقن (الفصول من رقم ٥ الى رقم ٦).

٣. استعمال الطرق التى تعتمد الحكم الحصيف فى ادارة المفاوضات (الفصول من رقم ٧ الى رقم ١١).

٤. المهارات المطلوبة.

تصف المصطلحات, "مفاوض" و"مفاوضون" و"خصم" و"خصوم" فى كل مكان من هذا الكتاب الفريقين اللذين يشاركان فى تفاوض. ويعنى مصطلح "مفاوض" و"مفاوضون" الأفراد الماهرين فى استعمال طريقة يكسب ـ يكسب. أما "الخصم"و"الخصوم" فيشير الى الناس الذين يعارضون المفاوضين. ويملك هؤلاء أساليب وطرقا عديدة للتفاوض. وربما يكون الخصوم بنفس القدر من مهارة المفاوضين. كما أنه ليس هناك أى تضمين بأنه ينبغى التقليل من قدرهم. ان الهدف هو تعلم كيفية العمل بنجاح مع الاخرين الذين لا يحبذون طريقة يكسب ـ يكسب فى التفاوض.

دونالك ب اسبكريس

هيوش ـ تكساس

القسم الاول

عملية التفاوض

عملية التفاوض

البـــدايـــة

يمكن تتبع تاريخ التفاوض الى عام ألف قبل الميلاد. فقد عاشت المجتمعات حتى ذلك الوقت فى وحدات باكتفاء ذاتى. ومن أمثلة ذلك المدن - الدويلات الاغريقية مثل أثينا واسبارتا. واتجه بعض الاغاريق، بعد ذلك، غربا الى أونيا فى الساحل الايجى. وصادفوا ظروفا قاسية فى الحياة حيث وقفت الجبال حاجزا أمامهم فى التوسع نحو الداخل. واتجه هؤلاء الأغاريق نحو البحر ليدبروا معيشتهم ويحصلوا على رزقهم. وكان عليهم أن يتاجروا مع قاطنى الجزء الرئيسى من البلاد من الفرس والعرب. واقتضت التجارة التفاوض. وتلك كانت البداية..

الفصل الأول

خصائص الموقف التفاوضى

الرياح الشمالية والشمس

أثارت الرياح الشمالية والشمس جدلا حول من فيهما أكثر قوة واتفقتا على أن الذى سيقوم منهما أولا بتجريد رجل سافر على قدميه من ملابسه سيعلن بأنه الفائز. واختبرت الرياح الشمالية قوتها أولا وهبت بكل ماأوتيت من قدرة، ولكن كلما اشتد عصفها، أمسك المسافر بعباءته ولفها حول نفسه، حتى عجزت الرياح فى النهاية عن احراز أى فوز ونادت الشمس بأن تفعل مايمكنها عمله. وفجأة برزت الشمس وتألقت بكل مالديها من حرارة. وما أن شعر المسافر بأشعتها المعتدلة حتى بدأ فى خلع ملابسه واحدة تلو الاخرى، وأخيرا عندما غلبته الحرارة، تجرد من كافة ملابسه واستحم فى نهير يمتد فى طريقه.

الاقناع أفضل من القوة

أساطير ايسوب "AESOP"

الخصائص التفاوضية الخمس:

تتميز المواقف التفاوضية بخمس خصائص هى :

١. التبادل، ويقصد به الأخذ والعطاء بين الفريقين .
٢. القيود والدوافع التى تؤدى الى الاحتكاك بين الطرفين .
٣. المسأله الخلافية الهامة التى يسعى الطرفان لايجاد حل لها.
٤. الغموض.
٥. التعارض الحقيقى أو المرئى بين مواقف الطرفين.

التبادل :

تتضمن المفاوضات تبادلا للعطاء والأخذ بين المفاوضين والخصوم. ويسعون من خلال هذا التبادل للوصول الى اتفاق مقبول أو مضى لحل مسألة خلافية ما. ويتوقع المفاوضون من الخصوم أن يتحركوا من مواقفهم الأصلية نحو المفاوضين. ويتوقع الخصوم ذلك أيضا من المفاوضين. وتشكل التنازلات جزءا من هذه الحركة. كما تشك إعا دة النظر فى الاهداف وتعديلها جزءا آخر أيضا. وتمثل الاختلافات فى الاهتمام بالموضوعات العديدة جزءا ثالثا. فمثلا ربما يكون لطرف واحد موضوع واحد فى غاية الاهمية بينما يكون لدى الطرف الأخر ثلاث موضوعات. ويقرر حجم الحركة فى النهاية ماهو الطرف الذى حصل على قدر أكبر من تقاصده.

ويبرز التبادل مشكلة خاصة للناس ذوي التوجه العددى. فاءنهم يفضلون العديد من المكاسب، برغم أن كل منها ربما يكون ذا أهمية قليلة. وسيكون هؤلاء الناس عرضه للتفاوض عن مسألة رئيسية فى مقابل العديد من المسائل الصغيرة. تساعد عملية مطابقة الأهداف عند التخطيط للمفاوضات فى منع المفاوضين من الانزلاق فى التوجه العددى. وتبقى عملية مطابقة الأهداف التركيز على الهدف المرغوب والتقدم تجاهه .

يقلل الفشل فى التمسك بسياسة التعويض فرص المفاوضين فى احراز النجاح. ويعنى التعويض "شيء في مقابل شيء". ويتوقع الخصوم الذين يحصلون على تنازلات بدون مقابل توفر تنازلات أخرى بدون تكلفة. ويفاجيء أى سلوك مغاير؛ مثل توقع المفاوضون لتنازلات مقابله؛ الخصوم. وينبغى الا تكون هناك وجبات مجانية.

تسلط طريقة يكسب - يكسب الضوء على المسألة الخلافية التى يتم التفاوض حولها. وقد تكون المسائل الخلافية كمية. ومن أمثلة ذلك كمية الخدمة التى ينبغى تقديمها ، أو عدد البنود المتضمنة، أو السعر أو التكلفة. وربما تكون المسائل الخلافية نوعية، مثل الصورة الذهنية للشركة، أو مزاولة الصناعة. ومن المؤكد ان الشخصيات ليست هى مجال الاهتمام فى طريقة يكسب - يكسب للمفاوضات. وهذه يتم اسقاطها من التفكير. يتضمن الفصل السادس نقاشا لطرق التحكم فى رد الفعل تجاه شخصيات الخصوم .

مثال:

تم جدولة مفاوضتين لأحد المفاوضين. تعنى الأولى بتسوية مطالبة تبلغ قيمتها مليون دولار، رفعها أحد المقاولين ضد شركتهم. ويعتبر هذا موضوعا هاما للاسباب التالية :

* حجم المبلغ المتضمن .
* العلاقات المستقبلية مع المقاولين،
* احتمال خلق سابقه أو موقف يؤثر على مثل هذه المطالبات .

من أجل القيام بالتفاوض حول المطالبة بصورة صحيحة، يستثمر المفاوض الوقت والطاقة للتعامل مع أهميتها. ويفاوض المفاوض بمستوى مطابق لأهمية الموضوع .

وكانت المفاوضة الثانية مع أحد مقاولى الصيانة. وحكمت سياسة أقل مناقصه اختيار المقاول. وستتركز المفاوضات على حسم مسألة الجداول الزمنية للمقاول. وربما تفحص أيضا ترتيب كيفية الرفعيات - بصورة اجمالية، ومتوالية أو الجمع بين الطريقتين.

وتعتبر المفاوضة الثانية أقل أهمية من الاولى لسببين :

ان قيمتها الاقتصادية أقل، وان السياسة تحد من كمية التأثير على النتيجة. ويقضى المفاوض وقتا أقل فى الموضوع الثانى .

موجز : يهدف المفاوضون الماهرون للتفاوض فى مستوى المسائل الخلافية. ويعنى المستوى أهمية المسائل الخلافية. وتحصل المسائل الرئيسية على وقت وجهد أكبر، ولايتم معاملة جميع المسائل الخلافية بنفس المستوى.

الاحتكاك :

يعتبر التبادل فى المفاوضات أمرا غير مربح ومسبب للضغط. ويتكون المعنى اللاتين لمصطلح "تفاوضى" من مصطلحين هما "غير سهل". وحتى تصل المفاوضات الى اتفاق فان الشخص يشعر بأنه فى وضع غير مريح. ويولد الاحتكاك من وجود قوتين تعملان فى اتجاهين متعارضين داخل كل طرف. وهذه القوى هى الكابحة والدافعة .

تعمل القوى الكابحة لتأخير التقدم. وتتمثل فى الاسئلة التالية :

ما الذى يمكن أن أكسبه أو أخسره بالنسبة لجانبى؟ هل الطرف الاخر جدير بالثقة؟ ماهو الأثر الذى يمكن أن يحدثه هذا الاتفاق على وضعنا التنافس؟ أما القوى الدافعة فهى تعمل على دفع التقدم باتجاه الحل وتتمثل فى الحاجات. ومنها على سبيل المثال: الرغبة فى التعاون مع الاخرين، الرغبة فى التأثير على الاخرين، بأمل الوصول الى نهاية موفقه.

تتحول ثقة الاحتكاك الذى تسببه القوى الكابحة والدافعة الى ضغوط يشعر بها كل طرف . ويحدد النضوج العاطفى للشخص وانضباطه الذاتى الكيفية التى يمكنه بها من التعامل مع الضغوط.

يتناول الفصل السادس طرق زيادة الانضباط الذاتى .

الاهمية :

تدخر المفاوضات للمواقف التى تتطلب جهدا شديدا - تلك المواقف التى تكون فيها الطرق الاخرى لاتوصل الى اتفاق أقل ملائمه.. ويثير هذا الامر السؤال حول الكيفية التى يمكن أن يخصص بها المفاوضين الوقت لتأدية المهام المطلوبة. وهناك طريقة عملية تمكن المفاوضين من زيادة الوقت المتاح للتفاوض. وهذه الطريقة لاتنتقص من وقت العمل الاخر المهم. وتقضى هذه الطريقة ببساطة أن يتخلص المفاوضون من تلك البنود التى تندرج فى

جدول عملهم التفاوضى والتى يمكن معالجتها بطرق أخرى. والاجراء فى هذه الحالة واضح وسهل ويتكون من القيام

بالاتى:

١ـ سجل كل الموضوعات المطلوب التفاوض حولها في قائمة .

٢ ـ حلل كل موضوع اعتمادا على العناصر التي يمكن اعتبارها مهمة .

٣ ـ اتخذ قرارا بالنسبة لكل موضوع : الابقاء عليه، التخلى عنه، أو احالته الى اجراء.

يقدم الشكل رقم "١ ـ ١" مخططا لاعداد القائمة، وتقييما للاهمية النسبية لكل موضوع، والتصرف الذى يتم اتخاذه بشأنه. وقديتطلب الامر يوما واحدا أو أياما عديدة لجمع المعلومات الكافية. وتمثل الموضوعات المدى والتنوع الذى يتعامل معه المفاوض. وقد تكون كمية الوقت , المخصص للتفاوض كما كانت عليه بعد اتخاذ القرار. ولكن التركيز يعاد توجيهه الى الموضوعات ذات القابلية الاكثر لاحراز أفضل النتائج من الجهد المبذول. وهناك أربعة نقاط يجب ملاحظتها عند اتخاذ القرار وهى :

١ ـ تمثل الموضوعات ذات التكرار الغالب هدفا جيدا للتحكم من خلال الاجراء .

٢ـ تتطلب المسائل ذات الاستخدامات المتعددة أو القابلية لتحقيق زيادة فى المنافع الاقتصادية للتنظيم اهتمام أكبر .

٣ ـ يتم تفويض الموضوعات السالفة والتى مازالت بحاجة الى التفاوض حولها الى الاخرين.

٤ ـ يمكن حذف بعض الموضوعات. وتتمثل هذه الموضوعات فى المسائل غير القابلة للتفاوض، والتى لاترتبك بأوراق التنظيم، أو التى ليست لها أهمية. وتتواجد هذه الموضوعات فى العادة بسبب التفضيل الشخصى للمفاوض.

ان تخصيص الوقت هو فى الواقع جزء من عملية التخطيط للمفاوضات. وهناك خيارت لكسب المزيد من وقت التفاوض. هما : استخدام الوقت بطريقة أكثر كفاءة. أو زيادة الوقت عن طريق تقليل وقت العمل الاخر، أو زيادة ساعات اضافية.

البند	القيمة بالدولار	التكرار	ساعات الاهمية		التصرف
عجل بعقوبات قطع الغيار	٢٠٠	١	٢	٥٠	فوض
اطلب المواد المكتبية	٩٠	٢	١		تم
راجع المطالبات المتأخرة وأعد التفاوض حولها .	٣٠٠٠	١	١٥	٢٠٠٠	أحفظ
امتيازات العمر الخاص على كافة الطلبات الكبيرة .	١٠٠٠	١	؟	٣٠٠	احفظ
امكانيات مراجعة فحص	٣٠٠	١	٨	٥٠	فوض

الشكل رقم ١ ـ ١ البحث فى كيفية قضاء وقت التفاوض (المصدر : الاستشاريون اسباركس).

موجز : يقوم المفاوضون المنضبطون بمراجعة. توزيع جهودهم التفاوضية بانتظام .

الرؤيه :

يشوب المفاوضات أساسا الغموض. ولهذا تتطلب منهجا موقفيا. ويعتبر التفاوض عملية معقدة للغاية لبناء استرتيجية لها تقوم على الخبرات الماضية التى تمت تجربتها. وتشكل التجارب الشخصية الأفكار حول المفاوضات. وتقود الى الكشف عن العادات والانماط التى يمكن التنبؤ بها. ويصبح عائقا للمفاوضين. فى حين تصبح فرصا للكسب غير المستحق بالنسبة للخصوم. يجب على المفاوضين أن يكونوا مرنين. وان تبنى اتجاه بمركز على الموضوع يقود الى تحقيقه بأحسن وجه. ولايعنى هذا تغيير الشخصية. وانما يعنى التركيز التام على الموضوع، اختيار استراتيجية. سهلة الاستخدام، وتبنى الاساليب التى تلائم مهارات المفاوض.

يتناول الفصل الخامس الطرق التى تساعد على احراز التركيز على الموضوع والحفاظ عليه .

النزاع :

نشأت النزاع بين مواقف الاطراف فى المفاوضات. وبينما تختلف حدثه من موقف لاخر، فان النزاع يشكل عنصرا هاما فى المفاوضات. وبدونه يقل الحافز للعمل الجاد للوصول الى حل جيدا. وبمقدور المفاوضين الذين يستطيعون التغبير بين عدم الاتفاق العادى والنزاع أن يدركوا الدور الهام للنزاع.

يعنى عدم الاتفاق أى خلاف بين طرفين. ومع ذلك لايؤدى عدم الاتفاق الى صدام بين هاذين الطرفين نتيجة للتعارض بين أهدافهما.

وهناك ثلاثة أنواع للنزاع هى : النزاع حول الموارد، والطرق، والقيم. وتحدث هذه الانواع دائما مجتمعة . وعلى المفاوضين أن يتعرفوا عليها، وأن يحددوا الغالب منها على

الموضوع. كما أنهي يسهل معالجة نوعين من أنواع هذا النزاع ، حيث بيمكن تقديرهما كميا أو يسهل تعريفهما على أقل تقدير.

تكون الاهداف المشتركة بشكل مقصور غاية كل طرف فى النزاع حول الموارد بسبب القيود على الوقت والمادة والخير المكانى .. الخ. فاذا حصل طرف على هدفه، يحرم الطرف الاخر من الحصول على أى شىء حيث تعجز الموارد عن الوفاء بأهداف الطرفين .

ويسعى كل طرف من النزاع حول الموارد التى تستخدم فيه طريقة "يكسب ـ يكسب" لاحراز نصر علىالطرف الاخر. ويأتى النصر فى حل المسألة الخلافية الى حد كبير اعتمادا على مزايا وأهلية مواقف الطرفين. ويتباين هذا مع السعى الى هزيمة أو قمع الطرف الاخر كما هو الحال فى طريقة "يكسب ـ يخسر". ولايشكل العنصر القائم على طريقة يكسب ـ يكسب من جانب طرف واحد أى وصمه بالنسبة للطرف الاخر. فقد يتضمن العنصر مسألة خلافية واحدة من بين العديد من المسائل. ولايتون الحل القائم على طريقة يكسب ـ يكسب مفضلا للطرفين بنفس القدر. ومع ذلك يمن أن يدعم الطرفان الاتفاق حيث أن النزاع قد تم تخفيفه دون أية اساءة شخصية أو تهديد.

ويتركز الخلاف فى النزاع حول الطرق على الكيفية التى يمكن أن يؤدى بها عمل ما. ولايكون الاتفاق حول الهدف موضع تساؤل.

مثال :

يعلن الرئيس التنفيذى لإحدى شركات الإنتاج عن الرغبة فى زيادة الأرباح. ويشكل الدافع لخفض النفقات جزءا من تلك الرغبة. يقترح مسئولوا التسويق خفض المصروفات العامة والادارية. ويقترح مسئولوا الإنتاج زيادة الفترة الزمنية للإنتاج خفضا لتكاليف التأسيس. وتعتبر الاستجابتان صحيحتان وفقا لمرئيات مؤيديهما. وعندما تتوفر خيارات ذات قيم متساوية تقريبا؛ فان الخيار الذى يتم اختياره يجب أن يكون نتيجة للتفاوض.

يدعم كل طرف فى النزاع حول الطرق تحقيق هدف مقبول بناءا على اهتمامه بموقفه الذاتى. ويجب عند السعى للتخفيف من النزاع حول الطرق تفادى فقدان الثقة من جانب أحد

الطرفين فى الطرف الآخر. ومرة ثانية، تتأتى أفضل فرصة لايجاد تسوية مقبولة من اتباع طريقة" يكسب ـ يكسب" فى التركيز على المسألة الخلافية. تلك التسوية التى سيتم دعمها لاحقا.

أما النوع الثالث من أنواع النزاع، فهو الأكثر صعوبة فى معالجته. ويتعين على المفاوضين أن يتنبهوا له بسرعة، وأن يسعوا الى علاجه بطريقة مغايرة للنوعين الاخرين. وإلا فسيكون هناك مخاطرة من أن ينهمك المفاوضون فى مفاوضات مطوله، غالبا ماتدور حول موضوعات غير أساسية، أو يصعب تعريفها. ويقترن النزاع حول القيم عاطفيا باعتقاد ما. ويثير هذا الاعتقاد الاستجابات التى تتجاهل الحقائق. ولا يغير الناس بسهولة هذه الأنواع من المشاعر العاطفية. وربما لا يستطيع المفاوضون التأثير عليها مهما بلغت درجة مهارتهم.

أمثلة :

* لفهم الاختلافات حول القيم، أنظر الى القيم التى تعزى الى أشكار الحياة. تخيل المثل الاتى:

بالترتيب : نبته خس، ذبابة، ضفدعة، قط، وقرد. يبدو القتل أكثر صعوبة كلما ارتفع مستوى الضحية فى مقياس شكل الحياة.

** ربما تشترك شركة مقاولات للقيام بمهمة انشاءات بالخارج منح موظفيها امتياز سفر بالدرجة الأولى، وتوفير سكن فاخر بالنسبة لهم. وتذهب الى القول بأن سياستها تنادى بهاذين الاجرائين. ويرد العميل بأن سياسته تقضى بتوفير سفر بالدرجة السياحية، وسكن اقتصادى. ومن تقدير العميل أن النقل والاسكان لايؤثران بصورة مباشرة على جودة العمل أو جدولة تنفيذه. ولكن يعتبر هذا الموضوع مهما فى النزاع حول القيم: هل يشعر موظفوا شركة المقاولات بارتياح كاف نحو السفر بالدرجة الأولى والسكن الفاخر، يمكنهم من انجاز العمل بصورة أفضل؟ وهل ستحفزهم هذه المزايا على انجاز العمل قبل موعده المحدد؟ وماهى الفائدة التى سيجنيها العميل؟ وكيف يمكن قياس تلك الفائدة؟. فربما ينبغى أن يقوم المقاول بتحمل المصاريف الاضافية اذا كان ذلك يهمه كثيرا. وهل حقيقة هذه مشكلة العميل؟. يرتبك هذا النوع من أنواع النزاع بالمشاعر أكثر مما يرتبط بالحقائق.عندما يواجه

المفاوضون بمسألة خلافية يهيمن عليها الصراع حول القيم، تبرز أمامه خيارات عديدة. ويجب عليهم اتباع الترتيب التالى بالنسبة لها:

١ - دع الخصوم ينفسون مشاعرهم حول الموضوع. لاتتحدى هذه المشاعر.

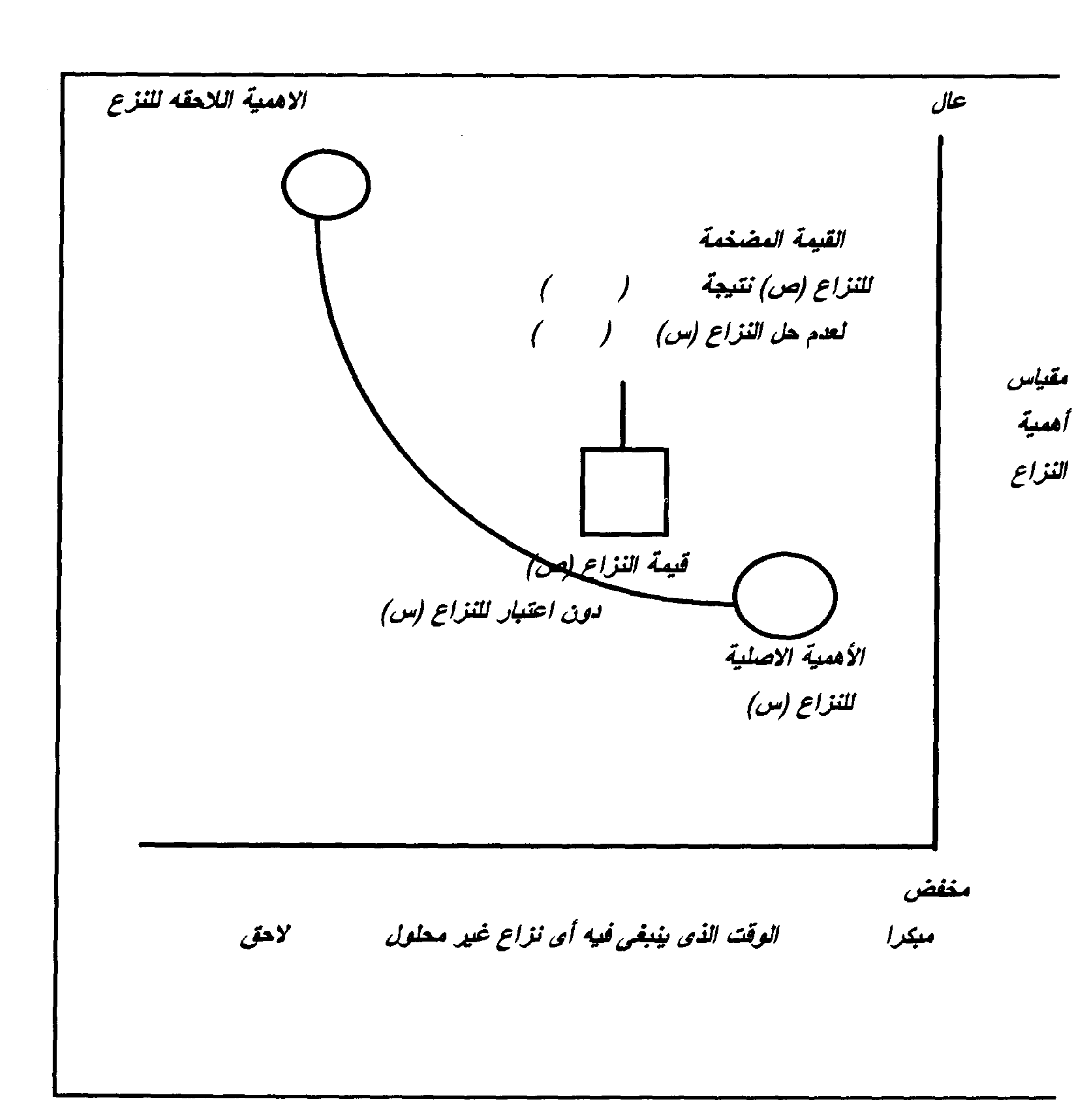
٢ - تقوم دون تسليم. فان ذلك يتجاهل الاتجاه الاساس للخصم. وأحيانا يكون مجرد التعبير عن المشاعر كافيا للقفز فوق العوائق. خذ بعين الوقت للراحة لإعطاء الخصوم فرصة للهدوء. وسيكون بامكانهم بعد ذلك المواصلة بصورة مريحة وبطريقة عقلانية.

٣ - أسعى لتحديد الموضوعات ذات القيمة والجاذبية المتساوية تقريبا بالنسبة للخصوم. وبإمكانك استبدالها بالموضوعات المسببه للنزاعات حول القيم, ويعتبر هذا أمرا صعبا. ويتضمن تحولا نفسيا معقدا. فاذا وجد موضوع بديل يمكن طرحه للخصم من الوقت المناسب. ويزيد القيام بهذا العمل من فرص حل المسائل الأصلية لصورة واقعية.

٤ - لا تستسلم أبدا لموقف من المطالب المؤسسة على القيم. وسيكون انهاء التفاوض أفضل من السقوط فى أنبوب لا نهاية له من المطالب اللاعقلانية وغير الواقعية المتصلة بسلسلة من العواطف .

وهناك نقطتان اضافيتان جديرتان بالتذكر فيما يتعلق بالنزاع لكونها تشكلان خطرين محيقين: فكلما يمتد النزاع لفترة أطول، يزيد احتمال تعاظم أهميته. يوضح الشكل رقم "١ - ٢" هذا التغيير. علاوة على ذلك، تشوه النزاعات غير المحلولة أهمية النزاعات المستقبلية وتزيد من حدتها.

موجز: يكون من الافضل أن تحاول حل جميع المسائل الخلافية، أو تعى للتخلص منها باتفاق مشترك. فسوف يطفو أى جزء منها يبقى غير محلول على السطح فى أسوأ وقت ممكن.



الشكل رقم ١ - ٢ تأثير الوقت على أهمية النزاع

(المصدر : الألعاب التى يلعبها الناس إ.بيرن)

النزاعات الخفية :

يحتاج المفاوضون الى التنبه الى مصدرين خفيين للنزاعات. وقد لا يرتبط هاذان المصدران بالمسائل الخلافية التى يتم التفاوض حولها. ولكنها تؤثر على العلاقات بين الأطراف على كل حال. المصدر الأول للنزاع الخفى هو مصدر اقتصادى. ويتأتى من وجود رغبة اقتصادية غير مشبعه لدى أحد الطرفين. وعلى سبيل المثال: قد يرغب شخص ما في الحصول على سيارة فاخرة، ولايتوفر لديه المال الكافى للحصول عليها .. وقد يرمى هذا الشخص باللائحه عن ضيق ذات يده على الطرف الاخر.

وتكون المعادلة فى هذا الجانب كالآتى :

$$\text{النجاح الاقتصادى} = \frac{\text{الاستهلاك (الاشباع)}}{\text{الرغبة}}$$

يقدر الناس نجاحهم الاقتصادى بكمية الرغبات التى تم اشباعها.

ويأتى المصدر الثانى للنزاع الخفى من الطموح غير المتحقق لأحد الأطراف. وعلى سبيل المثال: قد يرغب الانسان فى الحصول على لقب أفضل مما تسمح له به وظيفته. وقد يلقى ذلك الشخص باللائحة عن عدم حصوله على اللقب المرغوب على الطرف الاخر.

وتكون المعادلة لهذا الجانب كالاتى :

$$\text{النجاح الشخصى} = \frac{\text{الانجاز}}{\text{الطموح}}$$

يقدر الناس نجاحهم الشخصى بكمية الطموح المتحقق.

يعرف الطرف الذى يقع عليه اللوم فى النزاعات الخفية ان شيئا مايعقد العلاقة. ولكنه لايدرك كنهه، ولايسعى لاكتشاف. وتنشأ النزاعات الخفية فى المنظمات غالبا بين الرؤساء والمرؤوسين ـ كما تنشأ أيضا بين الأنداد.

يتناول الفصل القادم النتائج المتوقعه من المفاوضات.

الفصل الثانى

نتائج التفاوض

الضفدعتان

أقامت ضفدعتان فى نفس البركة. وعندما جفت مياه البركه تحت وطأة حر الصيف تركتا البركة وقامتا سويا بالبحث فى مكان آخر لسكنهما. وفى أثناء بحثهما مرتا ببئر عميقة بها كمية وافرة من الماء.. وعندما رأتاها قالت احداهما للأخرى "دعينا نهبط ونقطن فى هذه البئر فانها سوف توفر لنا الأوى والمأكل". فقالت الأخرى بكثير من الحذر "ولكن لنفترض ان الماء قد خذلنا فكيف يمكننا أن نخرج من هذا العمق مرة أخرى؟".

"لا تقدم على أمر دون اعتبار لما سيترتب عليه"

"فكر بالخروج قبل الدخول" مثل عربى

"أساطير ايسوب **Aesop**

ينظر الى نتائج التفاوض باعتبارها اما ايجابية أو سلبية. وتؤسس هذه النظرة على الكيفية التى يتم بها الحصول على النتائج، والطرق المستعمله أكثر مما تؤسس على بؤرة النتائج وصحتها. وهناك ثلاث نتائج ايجابية هى:

١ - الحل .

٢ - التسوية .

٣ - التصحيح.

أما النتائج السلبية الثلاث فهى:

١- القهر.

٢ - الاستسلام .

٣- التوقف (الانهيار).

النتائج الايجابية

يقود الحل والتسوية والتصحيح الى اتفاقيات مرضية. ولهذا السبب سميت ايجابية. وينظر الطرفان الى هذه الاتفاقيات باعتبارها مفيدة وعادلة.

الحلول :

الحلول نادرة. وهى تأتى عندما يحصل المفاوضون والخصوم على مايرغبون. وتجرى المفاوضات، فى مثل هذه الحالات، بسبب المتطلبات أو الانطباعات الزائفة عن الحاجة لها. كما لا يوجد نزاع حقيقى. وربما تكون المتطلبات اجرائية أو نظامية ... الخ.

مثال :

تطلب احدى الشركات عمل عقد بالنسبة لجميع الطلبات التى تفوق مصروفاتها وتكلفتها أكثر من ١٠٠٠٠ دولار. وترغب هذه الشركة فى الحصول على جهاز تقنى من مصدر مورد وحيد. ويتركز التفاوض حول العقد على البنود والشروط. وتمثل الهدف الذى يرغب المورد فى الوصول اليه من السعر. أما العميل فقد كان مستعدا للدفع طالما أن هذا الجهاز لا يتوفر فى مكان آخر. ويواجه الطرفان صعوبة قليلة فى الوصول الى أهدافها الرئيسية .

يمكن أن يصبح مثل هذا الحل نموذجا فى الاتفاق. فربما يصادف الطرفان صعوبات قليلة، عليهم أن يعملوا على تجاوزها قبل الوصول الى حل. ان الاتفاقيات التى يتم التوصل اليها عن طريق التفاوض على الحل أو الاتفاق هى فى العادة اتفاقيات ناجحة.

التسوية :

يتنازل المفاوضون والخصوم فى التسوية عن بعض الأجزاء من أهدافهم الرئيسية، وربما أهدافهم الثانوية. ويقومون بذلك من أجل الوصول الى اتفاق نهائى من الاجزاء الأخرى. تحدث التسوية أكثر من الحل أو التوافق. وعندما يكون أحد الأطراف راغبا فى العطاء أثناء التسوية فانه يسعى بقدر الامكان الى تقليل خسارته. وتؤثر المهارات التفاوضية لكل فريق تأثيرا كبيرا فى محتوى نتائج التسوية. وتقود التسوية المفاوضين والخصوم الى المشاركة فى المكاسب. ونادرا ماتكون هذه المشاركة متعادلة .

التصحيح :

يحدث التصحيح عندما يستخدم أحد الطرفين بيانات غير صحيحة لدعم موقفه. ويكون هذا الامر مخجلا عندما يبرهن الطرف الاخر واستعمال بيانات خاطئة ونتائج غير مسنوده .. الخ. وينتج التصحيح من العادة من الاعداد غير الجيد. كما أنه ينتج أحيانا من زلة فى الحكم.

وتعنى التصويبات لأحد الطرفين فى العادة كسب واضح للطرف الاخر. وهذه نتيجة ايجابية حيث أنها أجريت وينبغى على المفاوضين الذين يعملون جاهدين علىاجراء التصحيح اتخاذ ثلاثة اجراءات، وهى :

١ - الاعتراف بالخطأ. لماذا نضيع وقت الجميع فى الجدل الذى لا طائل منه حول ماهو واضح وبين؟ يساعد الاعتراف بالخطأ على بناء الثقة مع الخصوم. وذلك أمر مقدر ومستحسن.

٢ - أقصر التصحيح على المسألة المحددة. لا تجعل التصحيح يمتد الى مسائل أخرى. ويمكن أن تكون معلومات المفاوض حول مسألة محددة غير صحيحة. ولا يعنى ذلك أيضا أن معلوماتهم الأخرى غير صحيحة.

٣ - أطلب أخذ فترة للراحة. يمكن هذا الاجراء المفاوض من تجنب حمل أى تأثير سلبى وشعور بالخذلان يقلل من مقدرته على مواجهة المسألة الخلافية التالية. كما أنه يقلل من المزايا غير المكتسبه للخصم. ومع ذلك، ينبغى على المفاوضين أن يتذكروا بأن مايحدث مباشرة قبل أخذ العطلة يؤثر على التفكير أثناء فترة العطلة. توفر فترة الراحة الفرصة للتعلم والادراك عما اذا كان خطأ قد حدث أو توجد عوامل مخففه.

يعرض الفصل الخامس، الطرق التى تقلل من احتمال قيام المفاوضين باجراء تصحيح .

النتائج السلبية

لا تعمل النتائج الثلاثة التالية على حل المسألة الخلافية. ولكنها ربما تقود الى اتفاق - وسيبقى النزاع ، بايجاز شديد. كما أنه من المحتمل جدا أن يكون الحل مؤقتا. وأحيانا يكون الحل المؤقت أفضل من الخيارات الأخرى.

القهر :

يحدث القهر من جانب أحد الطرفين بسبب قوة موقفه شبه الكاملة. وبالتالى يكون هذا الطرف القوى قادرا على شق طريقه فوق الطرف الاخر بصرف النظر عن أهلية موقف كل منهما. ويعتبر استعمال الطرق التخويفية نوعا من القهر .

مثال :

يمكن أن يهدد الخصم باللجوء لعمل قضائى فى موضوع متنازع عليه اذا لم يتم التسليم بمطالبهم للحل. ويشعر المفاوض بأن المطالب مبالغ فيها. ومع ذلك، قد يقرر المفاوض أن اللجوء الى التقاضى قد يكون أكثر تكلفه من الوصول الى حل. واذا تم مقابلة مطالب الخصم بهذه الطريقة، هل تعتبر المسألة الخلافية قد تم حلها حقيقة؟ ربما لا.

تشير التجربة الى أن الأطراف المهددة تسعى باستمرار الى نقض الاتفاقيات المفروضه عليها. ويحاولون أيضا أن يضعوا أنفسهم فى موقف يمكنهم من الرد بالمثل، أن جاز الحديث. ويعتبر فرض الأهداف عن طريق استعمال القوة أسلوبا قصير النظر فى التفاوض. كما يعتبر استخدام الوقت نوعا آخر من القهر. يسعى فريق لارهاق الفريق الاخر حتى يفوز عليه عن طريق انهاكه. ويكون الهدف من ذلك هو اضعاف الآخرين عن طريق خلق شعور باليأس من أن وجهات نظرهم لن تجد أبدا طريقها للتقدير. ويكمن نوع آخر من أنواع استخدام الوقت كعنصر لارغام الاخرين واخضاعهم فى حاجة أحد الفريقين الماسة لما يتوفر لدى الفريق الاخر الضاغط. ومرة أخرى، لن يتم حل المشكلة على أساس الاهلية.. وستبقى اذن معلقة .. وفى آخر الأمر لن يكون الوقت هو العنصر الجرح والضاغط. وحينها سوف يتغير موقف الفريق الذى خضع لضغط الوقت من قبل وسيصبح أكثر عزما وتصميما سواء أكان ذلك حقيقيا أو

مدركا. وسيكون هناك عدم رضاء عن الاتفاق. كما سيحدث ذلك ضررا للعلاقة المستقبلية بين الأطراف.

وسيكون السؤال المثالى هو أحد ردود الفعل القهر؟ وهو موجه للطرف الذى يقوم بممارسة الارقام ب" هل لديكم أى مصلحة فى تركها تشعر بالبغض نحوكم من خلال فرض موقفكم علينا عن طريق استخدام القوة؟ أليس من الافضل أن نثبت على أهلية نظراتنا المختلفة وان نجعلها توجه الاتفاق؟ ".

الاستسلام :

يحدث الاستسلام عندما يتم اقناع طرف ما بأنه سوف يعانى أكثر من جراء الحصول على مايرغب فيه مقارنة بالتخلى عنه. ويظهر النجاح أكثر تكلفة من الكسب. ويمثل ذلك، المورد الذى يدفع بشدة الزيادة فى سعر آنى جامد رغم اعتراضات العميل. ويسعى العميل للحصول على مصادر أخرى للإمداد. وينظر الى الزيادة باعتبارا أنه ليس لها أى مبرر. ويحدث الاستسلام أحيانا نتيجة للضغوط من سلطا ت أعلى داخل المنظمة.

مثال :

اختارت حكومة أجنبية احدى شركات المقاولات الامريكية لتشييد مصنع كبير للمنتجات الكيماوية وتسليمه كاملا. وكانت عملية التفاوض على العقد مهمة بالنسبة للطرفين. وقد حدد العميل بدء عملية التفاوض فى شهر نوفمبر وتعمد: تأخير التقدم فى التفاوض. قام المديرون التنفيذيون فى الشركة الأم التى تنتمى اليها شركة المقاولات، وهى شركة مسجلة عامة، بالضغط على المقاول لتقديم بعض التنازلات. وكانت الشركة الأم ترغب فى الاعلان عن التأخير فى الربع الاخير من السنة عند نشر كشف بيانها المالى. حيث أن ذلك سيدعم موقف أداءها داخل المجموعة الاستثمارية. وقد أدى البحث الذى قامت به الحكومة الاجنبية فى ممارسات الأعمال الأمريكية المنفعة الموحدة منه.

يؤود الاستسلام الى حلول غير مضمونة فى العادة. فمثله مثل القهر يتجاهل السؤال عن مزايا المسألة ولا يعمل على تقديم أى حل له. وعلى نقيض القهر، ربما يتفادى الاستسلام

ايذاء العلاقات المستقبلية. ولكن قد تنشأ خلال عملية التوقيع على الاتفاق ظروف تبعث المسألة الخلافية فى الغالب.

ما الذى يمكن تعلمه من مراجعة الخبرات التى تتبع القهر، والاستسلام؟ مجرد هذا: اذا لم يتم هل المسألة الخلافية، فانها غالبا لا تنقضى.

التوقف (الانهيار) :

يحدث التوقف فى ثلاثة حالات. أولا، فى حالة عدم رغبة أى من الطرفين مواصلة التفاوض باتجاه التوصل الى حل. وتبنى كل منهما موقفا دفاعيا جامدا. أو عندما لا يرى أى طرف أية جدوى من احداث تغيير يسمح بالتحرك نحو الحل. ثانيا: يمكن أن ينتج التوقف من اعتقاد كل طرف بقدرته على التغلب على الطرف الاخر بالانتظار لفترة زمنية أخرى. ثالثا: يكون التوقف طريقة لدفع التفاوض الى مستوى سلطة أعلى. وعلى المفاوضين الذين يواجهون التوقف استكشاف الخيارات الممكنه قبل التسليم بالانهيار التام. وفيما يلى بعض الخيارات مرتبه حسب سهولة استخدامها:

١ ـ اعادة صياغة المسألة الخلافية موضع التفاوض: ويؤكد القيام بهذا الجهد ان الكل يفكر فى نفس الأمر وبنفس الطريقة. ويكشف عما اذا كان الانهيار حقيقى أم لا. كما يعمل على ازالة سوء الفهم ان كان موجودا.

٢ ـ خذ فترة للراحة. ثم ابدأ بداية مفعمة بالنشاط فربما يكون الكل مجهدا للغاية ـ ويعتمد طول فترة الراحة على الظروف. هل قام أحد الطرفين بالسفر لمساحة طويلة؟ وهل هناك حجرات منفصلة تمكن كل طرف من الاجتماع والنقاش أو التماس الراحة والاستجمام؟

٣ ـ أدخل معلومات جديدة. حاول أن تغير من نطاق أو شكل المسألة الخلافية التى تسبب التعليق. فربما يمكن تغيير أهميتها باضافتها الى مسألة أخرى يتم ادخالها لاحقا.

٤ ـ ضع المسألة الخلافية جانبا لفترة مؤقته. قم بكتابتها حتى يتفق الطرفان على وصفها. وعندما تتم مناقشتها لن يكون هناك استفسار بشأن محتواها أو نطاقها الخ .. وقم أيضا بصياغة المادة المكتبوة صياغة واضحة .. ووافق على أن يقوم أى طرف باعادة عرضها عندما يرغب فى ذلك. وانتقل الى مسألة أخرى ويعتبر وضع المسألة جانبا طريقة فعالة

لتحريك الموضوعات الى مواقع ملائمه فى جدول الأعمال. ويغير من ترتيب مناقشة الموضوعات. ويمكن أن يعمل هذا الاجراء بصورة جيدة فى ثلاثة أحوال: الأول، عندما لا يدرج الموضوع فى التسلسل بالنسبة للآخرين، كنتيجة لسوء التخطيط أو ربما لخطأ فى الافتراضات الخ.. الثانى، عندما تزيد حدة المشاعر من جانب أحد أو كلا الطرفين بدرجة كافية لتطغى على النقاش الموضوعى. وربما يعزا ذلك الى فقدان الانضباط الذاتى. والثالث، عندما لاتنمى الثقة

الى الحد الذى يسمح بنقاش المسائل الحساسة. يقود ترك المسائل جانبيا الى نتائج أخرى محتمله - وتتمثل احدى هذه النتائج فى تمسك كل طرف بموقفه الاساسى عندما تتم العودة للموضوع. ولا يكون الاطراف فى موقف أحسن مقارنة بما كان عليه الحال فيما قبل. كما انهم لن يكونوا فى موقف أسوأ. وربما يتكرر التوقف مرة ثانية. أما النتيجة الاخرى المحتملة فهى أن ترك المسألة الخلافة جانبا ربما يتطور الى مسحبها من التفاوض. كما أن ذلك ربما يضائل من مبادرات الاطراف. ويعتبر وضع الامور جانبا وسيلة غير مستغلة تماما فى التفاوض.

٥ - قم بتغيير شخص واحد أو شخصين من ممثلى الاطراف - ويجب أن يتم ذلك دائما بالاتفاق المشترك بين الاطراف. يزيل تغيير الاشخاص ردود الفعل غير المحببه بين الاطراف الاصلية. وربما يصبح من العسير اعتبار ردود الفعل هذه كخطأ من جانب أى شخص. ويمكن أن تكون نتيجة لضعف التركيبه الشخصية للأفراد. كما يزيح التغيير التأثير الخاطىء لعبارات الاشخاص الاصلية. تؤسس الحجة ضد تغيير الاشخاص من المفاوضات على فرضين. الاول هو أن الخصول ينظرون الى اقتراح التغيير كمؤشر للضعف. وقد لا يكون ذلك صحيحا بالضرورة. ولكن اذا كان ذلك هو النتيجة التى توصل اليها الخصم، فان تلك النتيجة ستكون مؤقته. وسوف يتخلى الخصوم عن هذا الاعتقاد عندما لايلمسون ضعفا من جانب المفاوضين الجدد. أما الغرض الثانى فهو ان التغيير قد يسبب فقدان الموقف. وسوف لن يكون من السهولة بمكان نقل الفوارق التى تجعل القصد واضحا الى

الاشخاص الجدد . ويجب تقييم هذه المخاطرة قبل الاقدام على تغيير الافراد لتحديد جدوى ذلك .

٦ - امتنع عن التفاوض وانتقل الى الوساطة أو التحكيم. فان ادخال طرف ثالث يغير من طبيعة التفاوض. ومع ذلك فان تأثير الطرفين الاصليين لايمكن ابطاله. وان وجود ثلاثة اطراف هو نوع مختلف من التبادل مغاير للتفاوض. ولكن اذا كان تفادى الانهيار الشامل أم رهام لابد منه، وليس هناك خيار آخر يقود اليه ، فانه لامانع من ادخال طرف ثالث. ويجب أن يكون هذا الاجراء هو الخطوة الاخيرة. وسيحقق الوسطاء نجاحا فقط فى حالة كون الطرفين غير سعيدين بدرجة. متساوية. ويعمل المحكمون على ابعاد الأطراف من عملية اتخاذ القرار. ويقومون هم باتخاذ قرارات ملزمة للطرفين اعتمادا على تمثيلهما لهما.

تتطلب النتائج الناجحة فى العادة جهدا وصبرا وعدالة ..

ويجب موازنة هذه النتائج بدرجة تنافس للمفاوضين والتزامهم الصارم.

يتناول الفصل القادم استخدام الفرق فى المفاوضات .

الفصل الثالث

استخدام الفرق

الأدب وأبناءه

كان لأحد الآباء عائلة مكونه من الأبناء الذين دأبوا على الشجار فيما بينهم. وعندما فشل فى أن يعالج خلافاتهم من خلال نصائحة وتحذيراته قرر أن يقدم لهم ايضاحا عمليا عن مساوىء الفرقة، ولهذا الغرض أخبرهم يوما أن يحضروا له حزمة من العصا. وعندما فعلوا ذلك وضع الحزمة فى أيدى كل منهم بالتتابع، وأمرهم بتكسيرها الى قطع. فحاولوا ذلك بكل ما أوتيوا من قوةولكنهم لم يستطيعوا أن يقوموا بكسرها. وفى المرة التالية فتح الحزمة وأخذ العصا فرادى، واحدة تلو الاخرى ووضعها مرة ثانية فى أيدى أبنائه فقاموا بكسرها بسهولة ويسر. وبعد ذلك خاطبهم بهذه الكلمات: "يا أبنائى، اذا اتفقتم وكان لكم رأى واحد، واتحدتم لمساعدة بعضكم الاخر، فانكم سوف تكونوا مثل هذه الحزمة لاينزل بكم ضررا من جانب أعدائكم مهما كانت محاولاتهم، ولكنكم اذا تفرقتم فيما بينكم فسوف يسهل كسركم مثل هذا العصا".

أساطير ايسوب

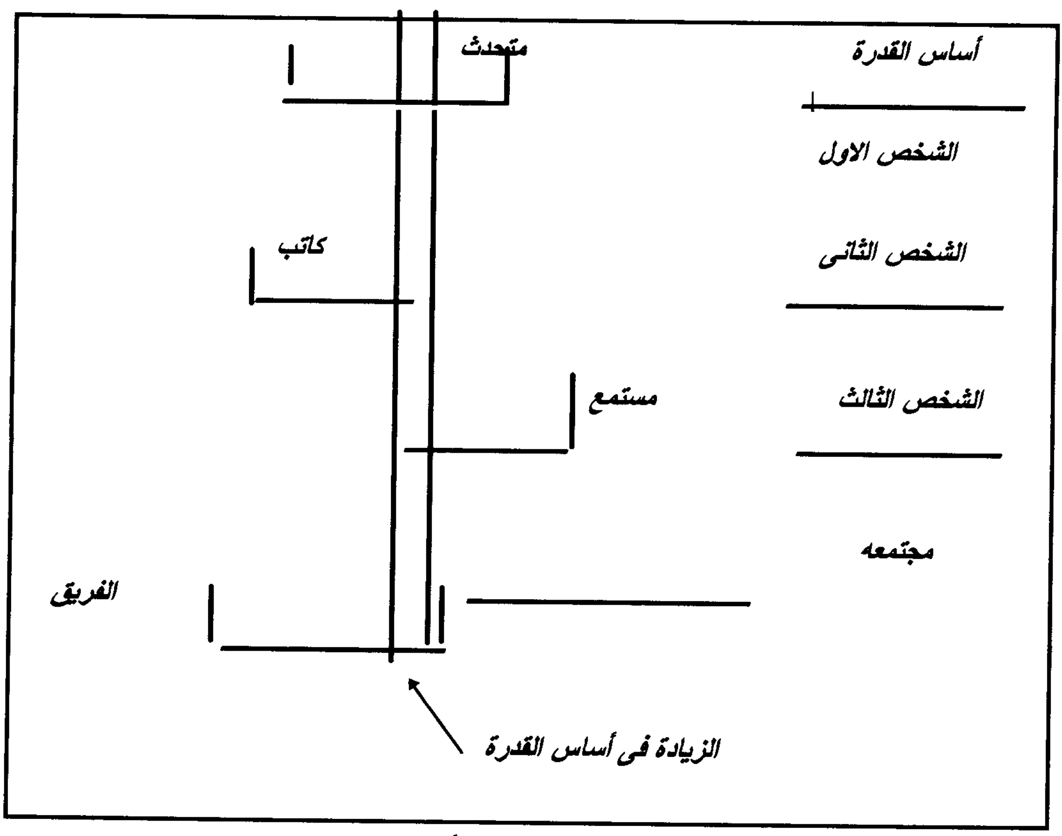
استخدام الفرق

ان استخدام الفرق فى التفاوض فى زيادة مضطردة . وهناك اسباب وجيهه لذلك. أولا أصبحت المفاوضات أكثر تعقيدا بنسبة لازدياد الميل الى المقاضاة ورفع الدعاوى فى القطاع الخاص. ويضاعف هذا الامر من صعوبة أداء الاعمال. ثانيا بما أن المزيد من المعارف قد توفر فى كل حقل، فقد أصبح الافراد أكثر تخصصا وأصبح من الصعوبة بدرجة كبيرة على الشخص الواحد أن يلم بالقدر الكافى من المعارف لتمكينه من أى تفاوض فيما عدا المفاوضات البسيطة. ثالثا، تقف الفرق شاهدا على مايقال فى المفاوضات. وتقلل من التخمينات الثانية للذين لا يحضرون المفاوضات. وهناك المزيد من الافراد الذين يدركون كيف، وماذا، ولماذا، يتم التوصل الى الاتفاقيات.

تكمن نصف قيمة الفرق فى منظورها الواسع للمسائل الخلافية قيد البحث. ويعتبر كل فرد من أعضاء الفريق حاصلا لكافة خبرات, ودافعية وقدرات وتحيزات الفريق .. وهذه العوامل تشكل أساس قدرة الشخص. ويجمع الافراد سويا يحدث ازدواجا جزئيا فى هذه الاسس. ومع ذلك، تزيد المجالات غير المزدوجة من أساس قدرة الفريق. ويوضح الشكل رقم " ٣ ـ ١ " هذه الظاهرة .

أما نصف الاخر لقيمة الفريق، فهى أن المفاوضات تتضمن ثلاثة أدوار محددة. وهذه الادوار هى : المتحدث، والكاتب، والمستمع. وانه يصعب على الشخص الواحد أن يقوم بهذه الادوار الثلاثة مجتمعة بصورة جيدة – وفى حين أنه يمكن أن يقوم بها شخصان بصورة جيدة، وكن بمثل ثلاثة أشخاص العدد المثالى .

ليقدم المتحدثون المواقف فى المسائل الخلافية. ويقومون لعملية التفاوض. وتدعو الحاجة الى متحدث واحد فقط. وعلى المتحدثين أن يفكروا بسرعة.



الشكل رقم ٣ - ـ ١ : أدوار الفريق

المصدر (أساليب المجموعة فى تخطيط البرنامج)

آ.ل.دلبك وآخرين

Group Techniques for Program Planning,
A.L. Delbecq, et.al.

يجب على المتحدثين أن يقوموا فى وقت واحد بترتيب البنـود وفقـا لأولويتهـا، وان يربطـوا بينها وبين أهدافهم الكلية. كما على المتحدث أن يستخدم المصطلحات الواضحة ، ويقدم الامثلـة الجيدة ،وأن يكون حساسا نحو التوقيـت، ومتفهمـا للآخريـن. وتعتـبر الفطـرة السليمة والقـدرة على الحكم عاملات أساسيان لفعالية المتحدث. وربما دعيت أسلوب العرض من "فظ" الى "لطيف ومصقول". ويعتـبر الأسلـوب ذا أهميـة ثانويـة. ويعتـبر دور المتحـدث هـو أكثر الادوار الثلاثـة حيوية ونشاطا. ويستنفد القدر الاكبر من الطاقة. كما تعتبر قوة الاحتمال رصيدا مهما لمن يقـوم بهذا الدور. وينبغى على المتحدثين الا يصلوا الى اتفاق فى المسائل الخلافية دون الرجـوع الـى الاعتناء بالاخرين من الفريق أولا.

ويجب على الكتاب أن يكونوا حكاما وقضاة جيدين عندما يقدم جانبهم على تقديم تنـازل أو عندما يحصل على تنازل من الفريق الاخر. ويدرك الكتاب بحواسهم ماينبغى عليهم تسجيله فى مذكراتهم. ويجب عليهم أن يسجلوا الملاحظـات بينمـا ينصتـون ويتـابعون النقـاش القـادم. ويجب عليهم تقييم الاتفاقيات بوضوح، والتسجيل بدقة وان تكون لهم ذاكرة ممتازة. ان الانسان الذى يقوم بالتسجيل أفضـل بكثـير مـن جهـاز التسـجيل. ولايحتـاج كـل الحـوار الـذى يـدور الـى التسجيل. وقد اكدت مراجعة للتسجيل الكامل لمداولات عينيه لعشرة مفاوضات هذا القول. وكـان عدد من هذه المفاوضات مختصرا واستغرق نصف يوم، والبعض الاخـر تطلـب اسبوعا واحـدا. وقد امتد تقديم البيانات الهامة فى هذه المفاوضـات، قياسـا بـالعدد الكلـى للدقـائق مـن ٦٪ الـى ٢٣٪ من الوقت. ومع ذلك، هناك تحذيرا ضروريا بشـأن التسـجيل بـأى شـكل كـان. فقـد يحـدث خلاف قانونـى حول المفاوضات مؤخرا. وربما يتطلب هذا الامر طلب المحامين لسـماع التسـجيل فيما يعرف بالاكتشاف". ولذلك تقييم حفـظ سـجلات واجتمـاعـات التفـاوض فـى مقـابل المخـاطرة بامكانية استخدامها فى الدعاوى القضائية. وبالمقارنة، يكون من المفضل فى العادة، المحافظـة الجيدة على مذكرات دقيقة. ويجب ألا يكون هذا اشكالا فى المفاوضات الحقيقية الصحيحة.

مثال :

تناولت جلسة سماع حول التفرقة بين الاسعار عقدتها احدى الهيئات التجارية الفدرالية، تفاصيل الاسعار التى قدمها أحد المنتجين لكبار الموزعين. وقام أحد المديرين التنفيذين الذى يعملون مع المنتج بتسجيل وتدوين مذكرات خلال المفاوضات مع هؤلاء الموزعين. وقد سبب طلب هذه المذكرات لتكون جزءا من جلسة السماع كدرا لهذا المدير التنفيذى. وقد كان أمرا شاقا تذكر أحداث مر عليها عام، وتقديم شرح موجز ودقيق للمعانى التى اشتملت عليها مذكرات المدير خلال مفاوضات الاسعار. وقد لعبت هذه المذكرات دورا كبيرا فى نجاح هيئة التجارة الفدرالية.

ان دور الكاتب هو دور غير فاعل. ويعتبر الاستماع هو العامل الاكثير أهمية لأى شخص يقوم بهذا الدور. ويكون من المفيد دائما الاحتفاظ بقلم وأوراق اضافية من أجل الخصوم الذين لا يفكرون فى احضارها معهم. ويجب أن يكون للخصوم نفس الخيار فى القيام بتسجيل وتدوين الملاحظات مثل المفاوضين.

مثال :

عقدت مفاوضات لمدة ثلاثة أشهر لمعالجة فئات وتكييف الرعاية الصحية ـ ومثل الطرفان فى هذه المفاوضات وزارة الصحة والتعليم والرعاية الامريكية (السابقة) من جانب، ومن الجانب الاخر مجموعة من الهلال الاخضر والدرع الاخضر فى احدى الولايات لم يقم ممثلوا الطرف الاول (الوزارة) بتدوين ملاحظات، فى حين قامت مجموعة الطرف الثانى بالتسجيل. وتم امداد الطرفين بالتوثيق الذى تم. وكانت الموضوعية هى هدف مجموعة الهلال الاخضر والدرع الاخضر. ومع ذلك كان بامكان الشخص أن يخلص، فى حالة وجود نقطة غير واضحة أو قابلة للتأويل، الى أن السبب فى ذلك هو الطريقة التى تم بها تعريفها .

يتابع المستمعون اتجاه التفاوض ـ كما يجعلون المتحدثين يسيرون في الخط المرسوم، وبعيدا عن مناطق الخطة. ويعتبر توفر حاسة ترقب قوية والقدرة على التنظيم الجيد من المهارات الواجب توافرها فى المستمع. ويجب أن يكون للمستمعين اشارات متفق عليها مسبقا

مع المتحدثين بشأن أخذ فترة للراحة أو ابتداء النقاش. وربما يحتاج المستمعون الى مراجعة أمر ما، مثل هل ينحرف المتحدث عن الاهداف بصورة غير متعمدة أو بصورة متعمدة ؟

وتعتبر مراقبة الآخرين الذين تتوفر لهم المهارة طريقة مجربة لتطوير مهارات التفاوض - كما أن البداية هى القيام بأدوار فرعية ضمن فرق التفاوض.

حدود الفريق :

اذا كانت الفرق هى فكرة عظيمة كما ذكر، فلماذا لم تستخدم بشكل أوسع؟ هناك خمسة قيود تحد من نمو استخدام الفرق، وهى:

١ - القيد الاقتصادى (التكلفة). ان استخدام شخصين أو ثلاثة أكثر تكلفة من استخدام شخص واحد.

٢ - قيد الوفرة والاختيار (الوقت). غالبا مايكون جمع الفريق للتخطيط وخلافه أمرا صعبا. ويكون اعداد الفريق على حساب واجبات الأفراد الاعتيادية.

٣ - قيد التنسيق (التفاعل). يصعب جعل أعضاء الفريق يعملون فى اطار الادوار المحددة. يعتبر الانضباط الصارم ضرورة للتفاعل الهادىء - كما أن هذا العامل الثالث محير بصفة خاصة. اذ أن انسجام الفريق يمكن هدمة عندما يتفق أحد أفراد الفريق مع الخصوم من جانب واحد. وتنشأ مشكلة أخرى غالبا، وتتمثل فى قيام أحد الافراد باعطاء الخصوم بيانات فى الوقت الخطأ - ويعتبر جعل اعضاء الفريق من غير المتحدثين يجلسون بهدوء عقبة رئيسية - كما أن اسناد مهمة الحديث الى أكثر من فرد واحد تمنح الخصوم فرصة عظيمة لفرق اسفين من الفريق أو من موقفه. ومع ذلك، فربما تنشأ الحاجة الى مهارة الاعضاء غير المتحدثين فى الفريق لدعم ومساندة الموضوع. ويكون هذا الاجراء مسموحا به عندما يعمل العضو الماهر من الفريق على عرض المعلومات المتخصصة. ويعاود هذا العضو ممارسة دورا غير فاعل، بينما يعاود المتحدث توكيد دوره اللفظى.

٤ - قيد التعاون (الوضع المتميز) - أنه من الحماقة تجاهل الاختلافات بين المراتب الوظيفية - لأعضاء الفريق، ولاسيما اذا كانوا يتعاملون فى مواقف أخرى. وعلى سبيل المثال،

ربما لايكون الفرد الذى يحصل مرتبه -وظيفية أعلى مهيئا بصورة جيدة للقيام بدور المتحدث. وربما يشعر هذا الشخص، فى نفس الحين، بعدم الارتياح تجاه أمنهم الشخصى. وربما يضع أيضا أهمية عالية لوضعه المتميز لموازنة ذلك الاهتمام بالامن. ويصبح عمليا، فى هذه الحالة، اسناد دور المتحدث له، دون اعتبارا لحدود مهارته. وينبغى الا تكون ملاحظات الخصم على مرتبة المتحدث التنظيمية ذات قيمة. وسوف يحصلون على أية رسالة تتوفر عندما يشاهدون الفريق يعمل.

٥ - قيد حدود التكافؤ (العدد). من الأفضل ألا تتفوق على الخصوم فى العدد. فربما ينفر خصم واحد من فريق من المفاوضين. وتدل التجربة. على أن العدد الأقل فى التفاوض يحقق نجاحا متميزا على العدد الاكبر. واذا كانت الاعداد متساوية فى كل جانب، فان الفريق الذى يتكون من ثلاثة هو الافضل. وربما يصل الفريق الخصم من عضوين، فى حين يكون الفريق المفاوض من ثلاثة أعضاء. ومن المفيد فى هذه الحالة أن يخفض فريق التفاوض الى عضوين. يلى ذلك فى الافضلية أن تكون القوة العددية أقل من قوى الطرف الاخر. ويجب على المفاوضين ألا يهتموا اذا زاد الفريق الخصم عن ثلاثة أعضاء. فان الناس الذين يحشدون أعدادا كبيرة فى جانبهم يبحثون عن المشاكل. ويجمعون كل القيود التى ورد ذكرهاسابقا. ويضيفون اليها مشكلة الشعور بالثقة الزايدة نتيجة للتفوق العددى. وتتبخر هذه الثقة المفرطة عندما تظهر جليا عدم قدرتهم على ادارة مجموعتهم الاكبر.

يعرض الشكل رقم "٣ - ٢ " تقديرا لفعالية الفريق.

الشكل رقم ٣ -٢ تقدير فعالية الفريق

جيد	العوامل	ضعيف
واضح للجميع / مشترك / يشعر الجميع بالانتماء	تم تطوير الاهداف ______________ ١ ٢ ٣	مرتبك / مشتت/ غير مكترث
يتم الاصغاء للجميع	المشاركة فى التخطيط ______________ ١ ٢ ٣	شخص واحد مهيمن / الاخرون سلبيون / التقاطعات.
محترم ويستخدم استجابات الاخرين	الثقة أثناء حل المشكلة ______________ ١ ٢ ٣	محروس / مؤدب/ تم حجزه للخلف
اتبع الارشادات حلل التصرفات مسبقا	الانضباطات فى المفاوضات ______________ ١ ٢ ٣	بدأ معتمدا على نفسه / الخصم / العاطفة

الشكل رقم ٣ ـ ٢ . تقييم فعالية الفري

(المصدر : نظريات عمليات المجموعة ، ج .ل.كوبر)

موجز : قم باجراء مساومه داخليه فى المجموعـة قبل بدء التفـاوض. اعمـل مـع اعضـاء الفريق لجعل الجميع يلتزمبالخط المحدد ـ الخ.. فانه من الضرورة القصوى الحصـول علـى انسجام الفريق وتضمنه مقدما.

موجز : أبعد التشريفات الدبلوماسية عن الطريق مع الخصوم منـذ البدايـة. وضـع القواعد التنظيمية لأفراد فريقك.. مثل تحديد دور كل عضو الخ.. فهناك حالات يكـون فيهـا أسـلوب الفريق غير فعال. وهناك حالات تفاوض ينبغـى أن تشـكل الفـرق مـن أجلهـا وهنـاك بعض الحالات فقط تتطلب أن يمثل فيها العضو الرئيس فى كل فريق. وتعتمد هذه الخيـارات علـى الموقف.

يتناول الفصل القادم الاخطاء الجسيمة وكيفية تفاديها .

الفصل الرابع

ثلاثة أخطاء جسيمة تقلل مـــن فعالية المفاوض

الايل عند البركة

غلب الحر أيلا فجاء الي نبع ماء ليشرب • فنظر الى ظله الذي أنعكس على الماء، واعجبه حجم وتشكيل قرونه ، ولكنه شعر بالغضب من نفسه لنحافته وضعف أرجله •

وبينما هو يتأمل نفسه أذا بأسد يظهر عند البركة ويستعد للوثوب عليه • وبسرعة أنطلق الايل باذلا قصارى جهده وسرعته طالما كان السهل ممتدا وفاتحا تاركا بينه وبين الاسد مسافة تؤمنه منه • وبمجرد دخوله منطقة الاشجار الكثيفة أربكته قرونه وأعجزته عن الجري وسط أشجار الغابة فلحق به الاسد وقبض عليه • وبعد فوات الاوان وبخ الايل نفسه قائلا : " وا أسفاه ، لقد خدعت نفسي ! كان بأمكان هذه الارجل التي أحتقرتها أن تنقذني ، أما هذه القرون التي أعجبتني فقد كانت هي سبب هلاكي"

" غالبا ما يتم التقليل من قيمة ماهو حقا أعظم قيمة "

أساطير ايسوب

ويقول الشاعر الشاعر العربى فى هذ الصدد :

ترى الرجل النحيف فتزدريـــــــــــه وفي أثوابه أسد هصـــــــــور

ويعجبك الرجل الطرير فتصطفيـــــــــهفيخلف ظنك الرجل الطريـــــر

أخطاء متكرره

ناقشنا فى هذا الكتاب العديد من التصرفات التى يمكن القيام بها والعديد من التصرفات التى لا ينبغى القيام بها فيما يختص بالتفاوض. ومع ذلك، هناك أخطاء ثلاثة لها أهمية خاصة. فهى تحدث غلبا. وربما تكون مؤهلة فى عملية التفاوض. وهذه الاخطاء هى :

١ - خطأ المتطور، ويعنى التركيز على الحاضر (الان) وصرف النظر عن المستقبل (لاحقا).

٢ - خطأ الفهم، ويعنى تجاهل الاختلافات المبيته بين المفاوضين والخصوم.

٣ - خطأ المنفعة، ويعنى الاستخفاف بقيمة مايمكن أن يقايض به المفاوض.

المنظور :

تنبع أخطاء المنظور من المبالغة فى الاعتماد على النتائج فى المدى القصير. ومن قلة الاهتمام بالآثار اللاحقة للتصرفات المتخذة والاقتراحات المقدمة. ويسهل منهم الاختلاف فى الاهتمام بالحاضر والمستقبل - ويبين الشكل رقم "٤-١" الأسباب لهذا الموقف.

يسعى المفاوضون الذين صقلتهم التجارب الى موازنة مطالب الحاضر فى الاتفاقيات مع الاثار اللاحقة التى تترتب على التنفيذ. ويسألون أسئلة تتصل باستراتيجياتهم مثل: "ماهو الأثر المحتمل لهذا التصرف على العلاقات المستمرة مع الخصوم؟" و"هل يرتبط الموقف الحالى بأى طرق أخرى بمنظمتنا أو بالصورة الذهنية لها أو بسمتها؟" وعلى النقيض، يركز الافراد الذين لهم توجه "يكسب يخسر" على الحاضر فقط. وينظرون الى كل تفاوض وربما كل مسألة خلافية على أساس أنها حالة فردية. ونادرا مايوازنون بين الحاضر والمستقبل.

ويصبح العالم المؤثر على المنظور هو وجود اتفاقية واحدة مع الطرف الاخر. وقد يؤثر هذا الشرط على الاستراتيجية. ومع ذلك، فانه يصعب معرفة عما اذا كانت الاتفاقية الواحدة سوف لن تصبح معروفه بالنسبة للخصوم المستقبلين على نحو ما. ومن الافضل، حتى فى الاتفاقيات الفردية، التصرف كأنما سيصبح الطرف الاخر عددا للمرة الثانية.

توفر مورد، ندرته غالبه	يرتبط ضعف القدرة على التنبؤ غالبا بالتصرفات غير المعلومة أو التى لايمكن السيطرة عليها والتى تغير مايبدو انه مجال ثابت
أشبه الحاجة والتى غالبا ما تكون بسبب مطالب الجدولة أو التسلسل.	حتمية التغيير ـ من المسلم به أن التغيير لابد وأن يحدث.
التأثير على أداء المفاوض، والذى غالبا مايرتبط بتقييم الوظيفة أو الناتج.	استحالة قياس أسباب صلاحية تصرفات معنية مضت، ماهو القدر الذى يمكن عزوه الى الحظ. وما هو القدر الذى يمكن ارجاعه الى المهارة
توفر المزيد من المعلومات، والذى غالبا مايكون بسبب توفر البيانات أو الوصول الى مواقف شبيهه ماضية.	امكانية وجود اضافات، أى المزيد من الشروط التعاقدية التى غالبا ما ترتبط بالخوف من التغيير، أو الزيادة، والوفرة الخ...

الشكل رقم ٤ـ١ . العوامل التى تدفع بالاهتمام نحو الوقت الحاضر وبعيدا عن الوقت القادم (المستقبل) .

(المصدر: الاستشاريون : اسباركس)

الفهم:

تنتج أخطاء الفهم من عدم التصرف على الاختلافات الهامة بين المفاوضين والخصوم. وهذا مسموح به فقط فى حالة الخلافات الخفية. ومنها على سبيل المثال الاختلافات دون الوعى. ويعتبر التخطيط الجيد قبل التفاوض خطوة عملاقه نحو تقليل أخطاء الفهم. ويكون الوقت الملائم لابراز الاختلافات الهامة هو خلال مرحلة الاعداد. وسوف تزيد هذه الاختلافات من صعوبة التفاوض اذا لم تتم معالجتها. وسوف نوصف فيما يلى أربعة من أهم هذه الاختلافات والتصرفات الموضحة لها :

١ ـ عدم معرفة تقاليد العمل. يجب على المفاوضين أن يعرفوا كيفية تأدية العمل العادية فى ميادين الخصم. وعليهم بالمثل أن يناقشوا كيفية أداء العمل فى الميدان الخاص بهم .

- **مثال :**

تقوم شركات الزيت بصورة عامة بدفع فواتير الموردين فى خلال فترة ٩٠ يوما. وبالامكان خفض تلك المدة عن طريق اجراء الاستعدادات المثيرة. قام أحد المقاولين بأداء بعض الاعمال الهندسية لأحد مصا فى معدات الزيت. ولم يتم الدفع للمقاول عند الانتهاء من انجاز العمل خلال فترة الثلاثين يوما المعتادة. وقام المصنع بالدفع للمقاول بالطريقة التى يستلم بها الدفعات من شركات الزيت. وعجز المقاول. وفشل فى تحديد مدة الدفع المعتادة فى مجال عمل العميل. وتحمل المقاول مصاريف فوائد على الاموال التى قام باستدانتها فى انتظار استلامه للدفعات. يقود الفشل الى فرض الجزاءات.

٢ - الاختلافات فى تعريفات القيمة. يجب على المفاوضين أن يتعرفوا على الاختلافات فى التعريف عندما يتعلق الامر بالقيم .

مثال :

يمكن أن يختلف تعريف تصرف استثمارى حصيف بصورة ملاحظة بين الشركات العاملة فى قطاعات مختلفة فى نفس ميدان العمل. يتمتع منتجوا المعادن الاساسية بهامش ربح أعلى من الشركات العاملة فى مجال المعادن الخردة. وعلى أصحاب الأعمال فى مجال خردة المعادن خفض صفقاتهم التجارية بدرجة حادة حتى يحققوا قدرا من الربح. وقد تم ادراك تعريف ماهية التعرف الاستثمارى الحصيف بصورة مغايرة من قبل مفا وضين يمثلون هاذين القطاعين من قطاعات العمل .

٣ - اختلافات الحجم الاقتصادى. يجب على المفاوضين أن يعلنوا عن سياسة شركتهم المتعلقة بالاختلافات الاقتصادية التى تعزى لحجم الشركة. وغالبا ماتعتقد الشركات الصغيرة بأن الشركات الاكبر فى وضع أفضل لتحمل تكاليف معينة. وانها ربما تسعى لنقل هذه التكاليف.

مثال :

اتبعت احدى الشركات الكبرى عن قصد سياسة ارسال بعض طلباتهم الى الشركات الصغيرة. وعند مراجعة كفاءة ادارة المشتريات بالشركة، كشفت المراجعة وجود دفعيات مقدمه

فوق العادة الى أحد موردى أجهزة المنظمات الكهربائية المتخصصه. وعند سؤال المورد عن تبريرة لحجم الدفعيات المقدمه، اعترف بأنها زيدت بثلاثة أضعاف المبالغ المطلوبة. وشعر المورد بقدرة العميل على تحمل النفقات بصورة أفضل منه. وفى حين أنه لم يطلب منه ثمنا باهظا الا أن تغيير وقت الدفعيات يعتبر تغييرا اقتصاديا فى العقد.

٤ - عدم الالمام بالتقاليد المحلية. يجب على المفاوضين أن يقيسوا على الدوام سرعة تغير بيئة عمل الخصم.

مثال :

يلتقى مفاوض مع خصم يقطن مدينة هاتسبرج مسيسبى. يتعين على المفاوض أن يتوقع أن تقدم له كاسة شاى مبرد، وأن يتبادل الحديث اللطيف الخ ... قبل الدخول فى مناقشة المسائل الخلافية. وسوف لن يستمر هذا النهج لفترة طويلة اذا تمت محاولته فى بيئة عمل مليئة بالضغوط مثل بيئة مدينة نيويورك فلكل عمل مختلف بيئته ونشاطه وحركته الخاصة به. وتعتبر البنوك وشركات التأمين ذات حركة تتقدم ببطء مقارنة بالسرعة الجنونية التى تتمير بها شركات تبادل الأسهم والبضائع. ولكن تجار السندات حتى البنوك, وشركات التأمين يندفعون بشدة مثلهم مثل أى تاجر مقايضة.

المنفعة:

تكمن أخطاء المنفعة فى سوء تقدير قيمة مايجب على المفاوض أن يعرضه. ويتم ذلك عن طريق تقييمه تقييما غير صحيح، بتقليل قيمته وأهميته بالنسبة للخصوم . ويتمثل الاتجاه الطبيعى فى خفض قيمة مايتوفر لديه وبخاصة اذا كان ذلك زائدا عن حاجته. وربما يكون هذا الخطأ هو أكثر الاخطاء أهمية من بين الاخطاء الثلاث التى تم وصفها. ويمكن أن يفسر ذلك الخلاف فى الوصول الى اتفاق عادل.

أمثلة :

* مرة أخرى، خذ فى الاعتبار شركة كبرى تسعى الى نشر بعض الأعمال بعين صغار البائعين لمساعدتهم على النمو. يعوز صغار البائعين فى العادة الصقل والحنكة. وربما

يكون هامش الخطأ المحتمل بالنسبة لهم أعلى مما هو متعارف عليه. تقوم الشركة الكبرى بالتقليل من قيمة أهميتها فى مساعدة صغار البائعين، ولا تعمل على بناء الانضباط لديهم، الامر الذى تحتاج اليه للبقاء فى مواقف تتسم بالمنافسة الشديدة. ولايستطيع البائع الصغير أن يتفهم ركائز العمل بسب اعتماده على سماحة المستفيد من خدماته.

** درج الغرب الموهوب بالتقنية على عدم استخدام خبرته المتقدمة كسلاح اقتصادى. ومع ذلك، فهويدخل فى منافسة مع الاخرين الذين يسعون لاستبداله من موقع القيادة الاقتصادية. ويفشل فى وضع قيمة عالية بالنسبة لحاجة منافسيه لما لديه من تقنية ـ ولايستخرج الامتيازات الاقتصادية من أجل التقنية المنقوله. وغالبا ماتكون تلك التقنية مجانية. ويصح نفس القول على التعليم الجامعي فى أمريكا وانجلترا ـ اذ يقومم الاخرون بارسال مبعوثيهم الى أمريكا وانجلترا لتلقى التعليم الجامعى وفوق الجامعى. ويدفع هؤلاء المبتعثون نفس الرسوم الدراسية التى يدفها المواطنون. ويحصلون فى الواقع على التقنية (التعليم) بأسعار مخفضة.

عملية التفاوض : خلاصة:

تم فى هذا الجزء، تعريف التفاوض بتحديد خصائصه. وتم تبادل مزايا وقيود استخدام الفرق. كما تم وصف الاخطاء التى تبرز على نحو نموذجى لاعاقة الاتفاق.

وتم التركيز على أهمية فهم المنفعة. تعتمد قيمة أى شىء على منفعته الحقيقية أو المدركة بالنسبة لأولئك الذين يقتنونه أو الذين يحتاجون اليه. وفى الغالب الاعم تكون قيمة شىء ما لاحد الناس متناسبة عكسيا مع الكمية التى تتوفر لديه من قبل أو التى يتحكم فيها. وهى أيضا تتناسب مع الجهد المطلوب للحصول على مايرغب فيه.

يفصل الجزء التالى من هذا الكتاب خطوات التخطيط والاعداد. وتساعد هذه فى انجاح المفاوضات وتنفيذ الاتفاقيات .

القسم الثاني

الإعداد الفعال

" يمنع التخطيط السليم الاداء الضعيف "

يسجل السيد جيمس بيكر وزير الخارجية الامريكى الاسبق لوالده بفخر واعزاز تعليمه الحاجة للاعداد .

الاعداد الفعال

مدخل:

يعتبر الاعداد أمرا بالغ الاهمية للمفاوضات الفعالة. وتتوفر للمفاوضين والخصوم على حد سواء نفس الكمية المتاحة على الوقت للاعداد. وبامكانهم ألا يختاروا أن يستغلوا الوقت المتاح لهم لغرض الاعداد ولهذا فان الكيفية التى يفكر بها كل منهما فى قضاء وقت الاعداد تؤثر على سير عملية التفاوض وتقدمها. والكيفية التى تنتهى بها وتوضح المقارنة بين طريقتى "يربح - يربح" و"يربح - يخسر" الكيفية التى يؤثر بها التركيز خلال مرحلة الاعداد على المفاوضات.

وينصح مؤيدوا طريقة "يربح - يخسر" بقضاء الوقت فى ترتيب مكان التفاوض ليعكس انطباعات محددة لدى الغير. ويقترحون أمورا مثل :

* تنظيم مكان الجلوس بحيث يصور مايعرف بالتوجه الذى يركز على القوة .
* ممارسة حركات الحسم التى تبعث برسائل غير منطوقه يفترض أنها تستغل الاخرين.

يركز هذا الاعداد على وسائل التحايل والخداع، ويسعى الى تحقيق ميزة على الاخرين الذين يحملون وجهات نظر مغايرة. ويتضمن الاعداد الاخر الذى يعتمد على طريقة "يربح - يخسر" اختيار الاساليب التى تم تحديدها فى الفصل التاسع. وتزيد النواقص فى طريقة "يربح - يخسر" عن قاعدتها الاخلاقية المشكوك فيها. والافتراض الذى تقوم عليه يقضى بأن الاخرين يسهل تخويفهم. ولم يبرهن الافتراض الاخر، القائل بأن الاطرف الأخرى يسهل استغلالها عن طريق الحيل، على صدقه من واقع التجربة، وعلى النقيض، يستغل دعاة طريقة "يربح - يخسر" وقت الاعداد فى التعلم عن مزايا المسائل. ويلجأون الى اتباع خطوات نظامية لضمان الاعداد الكافى. ويقدم الاعداد الذى يتبع طريقة "يربح - يربح" أفضل فرصة للوصول الى اتفاق متوازن.

وهذه هى قيمته. فعندما يشعر الطرفان بأنهما قد كسبا، تزيد احتمالات تطبيق الاتفاق.

ان التصرفات التى تم فحصها فى هذا الجزء من الكتــاب ضرورية بصرف النظر عمــا يتضمنــه التفـاوض. ويحـدد مستوى الاهمية، والتعقيد فـى التفـاوض كمية الوقت الـذى يتـم تخصيصه لهذه التصرفات.

الفصل الخامس

الاعداد للمفاوضات

الخنزير والثعلب

وقف خنزير برى تحت شجرة ومسح أنيابه فى جذعها. وسأله ثعلب مر به لماذا يقوم بحد أسنانه فى حين أنه لا يوجد أى خطر يهدده سواء أكان ذلك صيادا أو كلبا. فأجابه قائلا: "أقوم بذلك متعمدا، فانه لن يجدى أبدا أن أشحذ أسلحتى فى الوقت الذى يتعين على أن استعملها .

أساطير أيسوب

مهارة وليس فنا

الاعداد للتفاوض مهارة وليس فنا. وبهذه الصفة يمكن تعليمها. وأبعد من ذلك يمكن اتقانها. يمثل قبول هذا القول البداية لتصبح مفاوضا أكثر فاعليه. ويجد المفاوضون باتباعهم للمبادىء والطرق المقترحة كيف أنه يمكنهم صقل مهاراتهم التخطيطية. ولا يحتاج المفاوض الى تغيير شخصيته لزيادة مهارته ولكنه يحتاج الى اختيار المبادىء والطرق التى ستصلح للمفاوضين. تلك التى تصقل اسلوبهم التخطيطى. وتلائم قدراتهم.

التقدير :

يملك الطرفان فى المفاوضات معلومات تتسم بأنها :

* كاملة عن الطرف الاخر فى بعض المجالات.
* غير كاملة عن الطرف الاخر فى بعض المجالات. * ومشتركه مع الطرف الاخر.

يجب على المفاوضين أن يلجأوا الى التقدير فى مجالات النقص فى المعلومات. ويحسن المفاوضون الذين يخططون جيدا مهارتهم فىالتقدير بصورة تلقائية. ويقلل التخطيط السليم من

الجوانب غير المعلومة فى موقف ما. كما أنه يضيق من مدى الاحتمالات التى يمكن أن تعيق التقديرات.

الاعداد :

يشمل الاعداد للمفاوضات القيام بثلاثة أعمال هى :

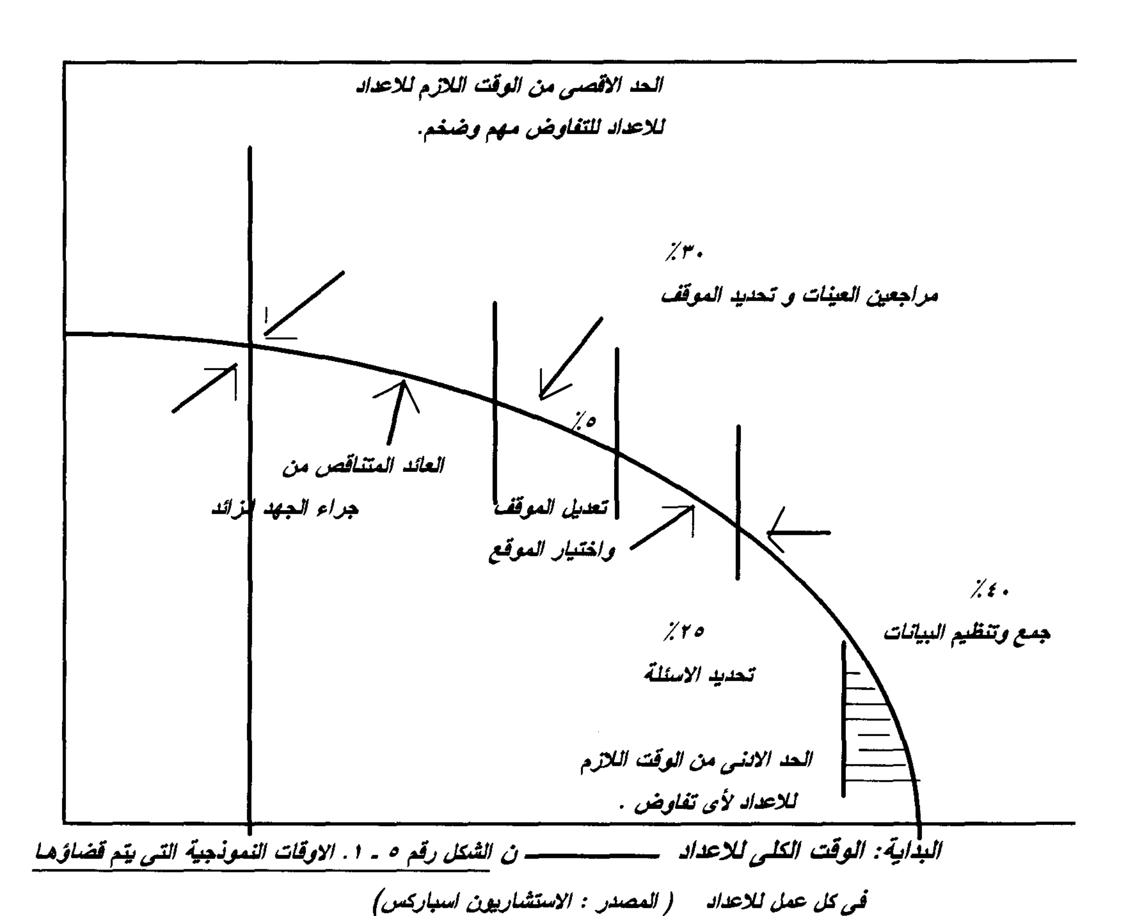
١ - جمع وتنظيم البيانات .

٢ - تحديد الاسئلة.

٣ - مراجعة البيانات وتنظيم الموقف .

يبين الشكل رقم "٥ - ١" كمية وقت الاعداد الذى يخصص فى العادة لكل عمل. ويشمل ذلك تعديل الموقف، الامر الذى سوف تتم مناقشته فى الفصل القادم. وبالطبع يجب قبل بدء الاعداد الاخذ فى الاعتبار أربعة أسئلة عامة هى :

١- هل هذا موقف قابل للتفاوض؟ تظهر الاجابة عن هذا السؤال بسرعة باستخدام طريقة مستخدمة فى الطب تقوم على تقسيم الأفراد الى ثلاثة مجموعات فى حالة الطوارىء . سوف تبقى المجموعة الاولى دون مساعدة. وبالمثل سيتم حل بعض المسائل الخلافية دون مفاوضات بسبب التغيرات التى يتوقع حدوثها. أما المجموعة الثانية فسوف تبقى اذا قدمت لها المساعدة. وبالمثل تحتاج بعض المسائل الى التفاوض حتى يتم حلها بطريقة صحيحة. أما المجموعة الثالثة فلن تبقى ولايمكن مساعدتها.



ن الشكل رقم ٥ ـ ١. الاوقات النموذجية التى يتم قضاؤها في كل عمل للاعداد (المصدر : الاستشاريون اسباركس)

وبالمثل هناك بعض المسائل لايمكن حلها بطريق المفاوضات. ولابد من استخدام وسيلة أخرى للوصول الى حل لها.

٢ - هل ينبغي علينا أن نتعامل مع هذا الطرف؟

٣ - هل هم موضع ثقة؟.

٤ - هل الوقت ملائم لهذه المفاوضات؟.

جمع وتنظيم البيانات

تقسم عملية جمع البيانات وترتيبها ووضعها فى شكل يمكن من استخدامها فى الاعداد للمفاوضات، الى ستة خطوات كالاتى:

١ - تجميع الحقائق والافتراضات.

٢ - تقسيم البيانات الى فئات.

٣ - تحديد مدى التسويات.

٤ - اسناد طرق المساومة.

٥ - اختيار مكان البداية.

٦ - اعداد مصفوفة.

تتوفر لدى المفاوضين بعد انجاز الخطوات من رقم واحد الى رقم خمسة، فرصة جيدة للتفوق على خصومهم. وينقص الكثير من الناس الانضباط الكافى لتمكينهم من البداية الصحيحة. ويمنح القيام بانجاز الخطوة السادسة، المفاوضين تأكيدا شبه تام بميزة أخرى. وبرغم أن هذه الخطوة تبدو سهله، الا أن كثيرا من الناس لايمكنهم ذهنيا القيام بها. وربما يأخذون عديدا من الايام فى معالجة مسألة هامة. أما بالنسبة للمفاوضات المعقدة التى تتضمن مسائل مثل : الاندماج أو الاستحواذ، أو التفاوض مع النقابات، فان القيام بهذه الخطوات قد يستغرق عدة أسابيع أو شهور.

الحقائق والافتراضات:

يبدأ الاعداد بتجميع الحقائق وفصلها عن الافتراضات. والحقائق عبارة عن بيانات يمكن توثيقها، وليس عليها خلاف. وهذه يجب جمعها في ملف واحد أو تسجيلها في صفحة واحدة. ويجب وضع الحرف "ح" في مقدمة كل الحقائق. حيث يمكن هذا الاجراء من تذكرها لاحقا.

أما الافتراضات فيتم اعدادها اعتمادا على معرفة غير كاملة. ويجب وضع حرف "إ" في أعلى الملفات أو الصفحات التي تتضمن الافتراضات. وعلى هذا النحو لايمكن أن يخطأ فيها أو يتم خلطها مع الحقائق. وليس هناك في المفاوضات أضعف من المزاعم التي لاتستند على حقائق. فقد تقود الافتراضات اذا لم يتم تتبعها بصورة صحيحة المفاوض الى قبول شيء هش باعتباره صلبا. وتعتبر بعض الافتراضات ضرورية دائما. ويجب على المفاوضين أن يقدروا عدد الافتراضات التي يقدمونها في مرحلة الاعداد. ويمكن إثراء بعض الاشياء لتطوير المفاوضات فيما بعد. ويتمثل أفضل توجيه يمكن اتباعه في: اعداد الافتراضات الرئيسة فقط. تلك الافتراضات التي ترتبط ارتباطا سهلا بالحقائق.

مثال :

يفترض أحد المفاوضين عدم حدوث تغيير في الاحوال مابين تفاوض قادم، وأحوال مفاوضات سابقه. وان الحلبه القادمة هي مع نفس الخصم. وهي مخصصه لنفس نوع المسائل. وقد يخلص المفاوض الى أن الخصم سوف يتصرف بنفس الطريقة السابقة.

تعتبر هذه الخلاصة افتراض رئيسي، يقوم على المعلومات المتوفرة لدى المفاوض، وتكون هذه المعلومات في العادة :

- تصرفات سابقه للخصوم.
- مايبدو أنه قوى بيئية شبيهه بالماضي.
- غياب تغيير واضح في السياسة الداخلية للمنظمات المناوئة.

ويشكل ذلك افتراضا حيث أن التغييرات التى تبدل الاشياء قد لاتظهر الا فى مرحلة التفاوض. وتعتبر الافتراضات غير الاساسية هى تلك التى ترتبط بافتراضات أخرى. وينبغى تفادى هذا النوع من الافتراضات.

مثال:

يفترض أحد المفاوضين أن التعامل مع خصم ماغير ممكن. لانغلاق الخصم على نفسه، قبل التفاوض. وربما يشعر المفاوض على سبيل المثال أن الخصم لايمكنه التزحزح عن موقفه أو أن التفاوض سوف يصل الى طريق مسدود. وان موقف الخصم ضعيف للغاية. هذه الخلاصة يمكن أن تقود المفاوض الى تقديم مطالب غير ملائمة.

يعتبر الافتراض القائل بأن الخصم منغلق على نفسه مثالا للافتراض غير الاساسي وينبثق من التقدير الذى لم يتم اختباره لضعف موقف الخصم. وأن ذلك التقدير فى حدا ذاته يعتبر افتراضا أساسيا، يقوم على معلومات وحكم ومنظور المفاوض. ويجب على المفاوضين أن يتيقظوا دائما ويتعرفوا على المخاطر الملازمة للافتراضات غير الرئيسية.

المسائل الخلافية الرئيسية والفرعية :

الخطوة التالية هى تقسيم الحقائق والافتراضات الى فئتين:

فئة أولى هى المسائل الرئيسية، والفئة الثانية هى المسائل الفرعية من وجهة نظر المفاوض. وربما تتغير قيمة كل مسألة بالنظر الى سندها التنظيمى والحقيقى وتتغير فئتها فى النهاية. وكلما طالت مدة التعامل مع المسائل ذات الاهمية الاقل، زادت فرص حصولها على وضع غير مبرر. ويمكن التخلص من المسائل ذات الاولوية الاقل فى المفاوضات الداخلية بسرعة. ضع ببساطة عددا كافيا من الافراد المدفوع لهم جيدا فى المفاوضات. وستسهم قيمة وقتهم فى الوصول الى حل.

يتم الفصل بين المسائل الرئيسية والفرعية لسببين هما :

١ - يجب على المفاوضين أن يدركوا مقدما ماهى المسائل التى يمكن أن يتساهلوا فيها. وأن يقرروا فى هذا الامر بالاجابة عن ثلاثة أمثلة هى : ماهى المسائل الاكثر أهمية؟ وماهية الخسارة أو التكلفة التى ربما يتحملها الجانب المفاوض؟ ومامدى الحزم الذى

يجب أن يظهره المفاوض قبل أن يلين؟ ويمثل هذا فى الواقع آلية للحفاظ على النقاط فى التفاوض. وينبغى استبعاد المسائل التى ينتهى تقييمها الى أنها ليست مهمة سواء أكانت رئيسية أم فرعية. ويمكن أن يخدم هذه كحيل فقط يتم طرحها لارباك النقاش. وتعمل على تعقيد الامور بصورة زائفة .

٢ - يجب ترتيب المسائل هجائيا. ويتفادى هذا الاجراء تزويد الخصوم بأية معاونة حول تقسيم المفاوضين للمسائل الى رئيسية وفرعية. وعلى سبيل المثال يمكن تبادل جدول الاعمال, كما هو العادة فى المساومات مع النقابات. وربما يؤسس تحليل الخصم على النقطة الاولى التى حددها المفاوض للنقاش. وطبيعى أن يمارس الخصوم القدر الاكبر من الحركة والقوة فى مواجهة المسائل الرئيسية للمفاوضين. ويأملون من ذلك الحصول على القدر الاكبر من التنازلات الممكنه. يمنح المفاوضون الذين يسلطون الضوء على نقاطهم الرئيسية مزايا غير ضرورية لخصومهم.

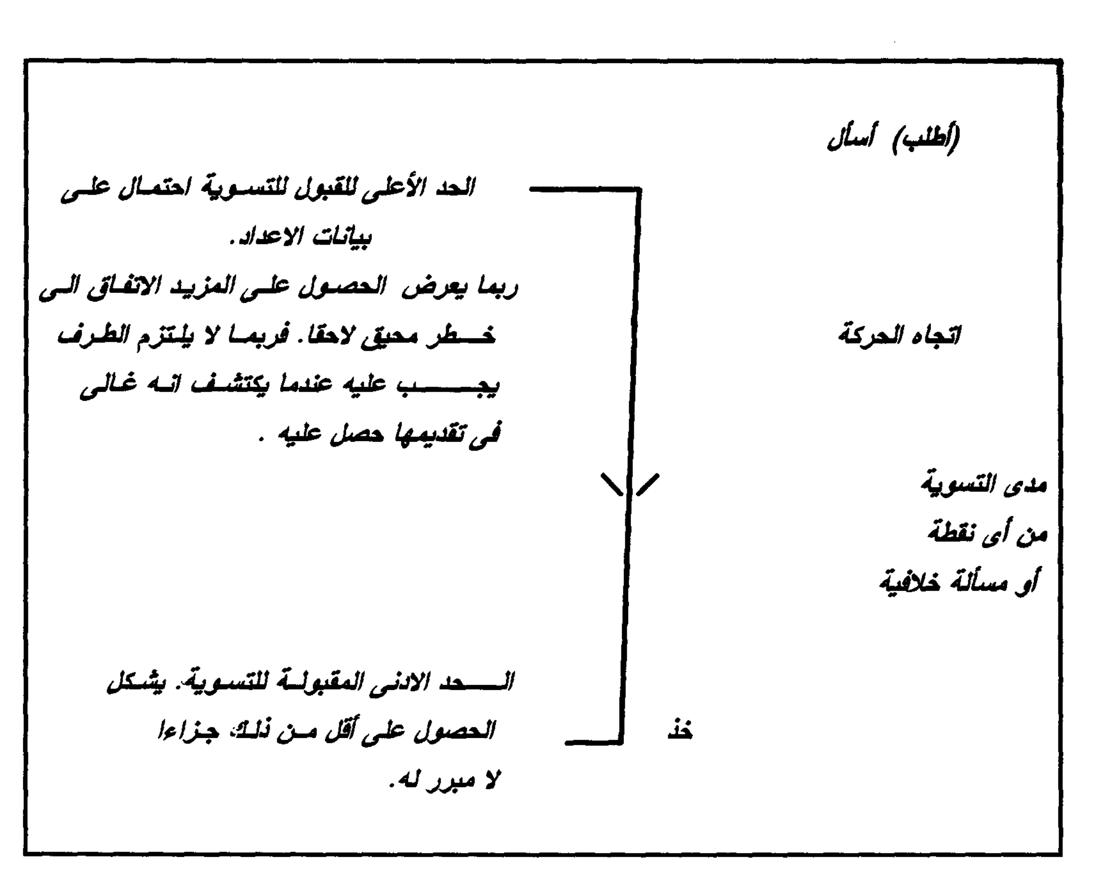
وهناك مقوله مؤسسة على الكفاءة ضد اعداد قوائم مرتبه هجائيا. وتضى هذه المقوله بأنه اذا لم يتم التوصل الى حل بشأن المسائل الخلافيه الرئيسية من وجهة نظر المفاوض، فان وقت التفاوض ربما يبدو. وربما تقود هذه المسائل الى طريق مسدود فى وقت لاحق. وتعطى هذه المقوله وزنا أكبر للكفاءة مقارنة بالفاعلية .

مدى التسويات :

تختفى الخطوة التالية فى الإعداد بتحديد مدى التسويات بالنسبة للمسائل. ويجب التعبير عن ذلك على نحو قابل للقياس. والأفضل هو الشكل الكمي. ويعتبر التعريف الوصفي خيارا ثانيا.

الشكل رقم "٥-٢" مجموعة واحدة لمدى التسويات الذى يعتمد على طريقة " أطلب - خذ ". عند اقتراح تسوية ما، يبدأ المفاوضون من لقطة تقرب من الحد الأعلى للمدى .. نقطة : اطلب (اسأل). وهذا مايرغب فيه المفاوض اذا كان بامكانه الحصول عليه. ويجب أن يكون واقعيا. كما يجب على الخصوم أن يعملوا على مقابلة الالتزام واكمال جانبهم فى الاتفاق بقبول مستوى الطلب. واذا قام الخصوم برفض مستوى الطلب، فان للمفاوضين مجالا للتحرك الى أسفل مدى

التسوية. ويسعون بهذا الاجراء الى ايجاد نقطة مقبوله للخصوم. واذا وصل المفاوضون ألى حد "الأخذ" ولم يتم التوصل الى اتفاق فانهم بذلك يكونون قد وصلوا الىنقطة ومكان التوقف.



الشكل رقم "٥-٢" مدى التسوية القائم على طريقة "أطلب - خذ"

(المصدر : الاستشاريون : اسباركس)

وربما يقدم المفاوضون عرضا عند اقتراح تسوية بدلاعن تقديم طلب. يعرض الشكل رقم "٥-٣" التالى. المجموعة الأخرى لمدى التسويات الذى يعتمد طريقة "اعرض ـ أمنح" يمثل العرض الحد الادنى وأقل انفاق مناسب. وهو ما يود المفاوض أن يقدمه فى مقابل مايرغب فيه .. وينبغى أن يكون هذا معقولا. ويجب على الخصوم أن يكونوا قادرين على أن يكملوا دورهم فى الاتفاق وأن يستبعدوا تعقبا من احتياجاتهم لقبول العرض وأذا رفضوا فبامكان المفاوضين أن يرفعوا من مدى التسوية بايجاد مكان مرضى لهم. وفى حالة التقدم الى أعلى حد للمنح بدون احراز أى تسوية يكون المفاوضون قد وصلوا الى مكان واضح للوقوف.

تجعل نطاقات التسويات التى يتم اعدادها بصورة صحيحة من الصعب على المفاوضين أن يخدعوا أنفسهم بقبول تسوية غير مناسبة.

أمنح	التسوية القصوى التى يمكن عملها. تجاوز هذا الحد يشير الى اتفاق سلبي.
مدى التسوية فى أى نقطة أو مسألة خلافية.	
اتجاه الحركة	أدنى قيمة يجب منحها. سوف يضع اعطاء قدر أقل الخصم فى موقف يتعذر الدفاع عنه ولن يكون بامكانهم الوفاء بضمانهم .
أعرض	

الشكل رقم "٥ ـ ٣" مدى التسوية القائم على طريقة " أعرض ـ أمنح "

(المصدر : الاستشاريون : اسباركس)

مثال :

قدمت احدى شركات مقاولات خدمات الصيانة عطاءا لمشروع رئيسي فى الخارج بلغت قيمته نصف قيمة ثانى أقل عطاء. وكان عطاءها أقل من تقدير العميل بربع القيمة. وأبرز التقدير الحد الأدنى الذى تحتاج اليه شركة المقاولات للوصول الى نقطة تعادل بين منصرفاتها ودخلها. وتمت ترسية المناقصة عليها على أية حال. وفى منتصف الطريق لانجاز العمل رفعت الشركة يدها عن المهمة. وتعين على العميل أن يدفع فرق قيمة لشركة مقاولات أخرى لاكمال خدمات الصيانة. وباضافة فرق القيمة الى المبلغ الأصلى الذى دفع للمقاول الأول، ارتفع المبلغ المدفوع وزاد عن قيمة العطاء الثانى الأقل فى المناقصة الاصلية. وكان المبلغ أعلى بكثير من رقم التعادل الذى توصل اليه العميل داخليا.

فى هذا المثال، كان ينبغى على رجال المشتريات أن يوضحوا لصاحب العطاء الأقل، لماذا اعتقدوا بأن هناك خطأ فى عطائه. وكان عليهم أن يعيدوا الاعلان عن المناقصة مرة ثانية. وكان عليهم كبديل آخر أن يحموا المناقصة بطلب كفالة تأمين على الاداء. ويقوم المقاول بدفع صورة الكفالة. وتزاد قيمتها الى القيمة التى يدفعها العميل.

هناك عامل آخر يدعم الحاجة للاعداد المسبق لمدى التسويات. فغالبا مايفاوض الناس لتحقيق العدالة والانصاف، على أقل تقدير فى الثقافات الغربية. يساعد مدى التسويات على ارساء دعائم الانصاف. وربما تصبح توقعات طرف واحد أو كلا الطرفين غير واقعية عندما لا يمكن التوصل الى الانصاف. وتترسب الانطباعات الخاطئة حينها حول ماهو ممكن، وماهو محتمل، ومالا يتصل بالموضوع. ويعتبر هذا ترفا لا يقدر عليه المفاوضين.

كما لا يستطيع المفاوضون أن يفترضوا بأن الخصوم يرغبون فى الانصاف أو بمقدورهم تحقيقه بصورة صحيحة. ويجب على المفاوضين أن ينموا بحذر مدى واقعى للتسويات. كما يمكن أن يدخلها تعديلا أثناء العمل على " مراجعة البيانات وترتيب الموقف " وقد تحدث أيضا تغييرات أخرى، وهذه يمكن تتبعها خلال التفاوض.

تكون التسويات التى يتم التوصل اليها بسرعة، نتيجة للفجوة بين مدى كل من المفاوضين والخصوم. وهذه الفجوة عبارة عن عرض تم تقديمه أكثر من طلب الطرف الاخر. أو سؤالا قدم أقل مما عرض الطرف الاخر. وغالبا مايكون الاعداد الضعيف من جانب أحد الأطراف هو سبب حدوث هذه الفجوة. وقد تحدث التسويات العاجلة حتى عندما يكون الطرفان قد أعدا اعداد جيدا للتفاوض. فهما ينظران بوضوح الى عدالة العروض والطلبات من منطلق تأثيرها على مواقفهم.

واذا لم يمكن تحديد المسألة الخلافية تحديدا دقيقا قابلا للقياس، فان السبب يكون واحدا من أمرين هما:

١ - كون المسألة الخلافية فى الحقيقة جزءا من مسألة أخرى. فهى تبدو فى شكل خطأ، أو يكون هناك خطأ فى تصنيفها. ولهذا يجب ربطها بالمسألة الأخرى.

٢ - كون المسألة الخلافية ليست جزءا صحيحا من التفاوض. ولهذا يجب على المفاوض اسقاطها.

طرق المساومة :

الخطوة التالية هى تحديد طريقة أو طريقتين من طرق المساومة بالنسبة لكل مسألة خلافية. وترتكز اختيار الطريقة على :

١ - توزيع المسائل الى فئات رئيسية وثانوية.

٢ - صعوبة القياس التى يقابلها المفاوضون عند القيام بتحديد مدى التسويات.

تعتبر طريقة المقايضة اسلوبا مفيدا لمعالجة المسائل ذات الأولوية الأقل (المتدنية).يقوم المفاوضون فى الواقع بمقايضة مسألة بأخرى مع الخصوم، فهم يتنازلون عن مسألة فى سبيل الحصول على مسألة أخرى منهم. وتقوم مساومة المقايضة على أساس تفضيلى وليس استقصائى.وتسبب عوامل مثل متطلبات القيد الزمني، وبساطة المسألة اللجوء الى مساومة المقايضة.

وهناك تحذير يجب أخذه في الاعتبار عند النظر في أمر مساومة المقايضة: فبينما يكثر عدد المسائل الخلافية التي تتم تسويتها بهذا الأسلوب، الا أن جودة الحل قد لاتكون جزءا من الناتج

النهائي. وكلما كانت المسألة الخلافية معقدة، كلما كانت مرشحا أقل للتسوية عن طريق مساومة المقايضة. ويعتبر أسلوب مساومة المقايضة مفيدا بصفة خاصة من الاتفاق على جدول الأعمال عند بدء المفاوضات.

أما أسلوب المساومة على حل المشكلات فهو أسلوب مفيد فى معالجة المسائل الخلافية ذات الأولوية العالية. ويعتمد فى واقع الأمر على قيام المفاوضين بفحص مزايا المسألة الخلافية مع الخصوم من منظور الطرفين، والسعى للتوصل الى حل لها يقوم على الجمع مابين :

- ***الحقيقة.***
- ***والمنفعة الشخصية.***
- ***والظروف المحيطة بكل جانب.***

يقوم أسلوب حل المشكلات على التنافس والتعاون فى آن واحد. ويهدف الي الوصول الي حل متميز. ويقل الناتج من حل المشكلات عن الناتج من المقايضة. ومع ذلك فان نوعية الحل وجودته غالبا ماتكون مرتفعة. والتحفظ الضروري الذي يجب أخذه في الاعتبار عند الاقدام على مساومة حل المشكلات هو : عدم اللجوء الى هذا الأسلوب بتاتا دون اعداد تام. حيث أنه يتضمن تحركات معقدة من كلا الطرفين. وان لم تتم دراسة هذه التحركات من أحد الطرفين فى مرحلة التخطيط، فربما تميل التسوية الى جانب الطرف الآخر. يوصف الشكل رقم " ٤ ـ ٥ " خطوات حل المشكلات. يساعد حل المشكلات الفرق على الاعداد بشكل أفضل.

التسلسل	الأسئلة المطلوب الاجابة عنها أو التصرفات المطلوبة .
توضيح المسألة/ للسائل	ماهى المسألة الخلافية الحقيقية؟ أين يقف الطرفان؟ هل ينظران اليها بنفس الطريقة؟ هل يعطيانها نفس الأهمية؟
ايجاد وتقييم الحلول الممكنة	يحدد كل فريق مايعتقد بأنه يمثل حلولا عملية. ويعمل كل منهما مع الآخر لتقييم هذه الحلول.
تحديد الحل الأفضل وليس بالضرورة الحل النهائي.	يتضمن هذا الاتفاق على الحل الأكثر قبولا لدى الطرفين. وينبغى أن يكون له أكبر قدر ممكن من المنفعة. كما يجب أن تكون له نتائج ثابته طيلة مدة الاتفاقية.
فحص التنفيذ	فكر فى كيفية تطبيق الحل. وحدد المشاكل المتوقعة. وأدخل الخطوات الواجب القيام بها لحلها في الاتفاقية اذا كان ذلك ممكنا.

الشكل رقم" ٥ ـ ٤ " خطوات حل المشكلات

(المصدر : آر. دبليو. جبسون : التفكير الواضح)

لا يتوفر دائما خيار أمام المفاوضين يتعلق بطرق المساومة الممكنة. وربما تحدد التصرفات الداخلية لمنظمة المفاوض طرق المساومة سلفا. ويفرض هذا الوضع قيودا صارمة على المفاوضين.

مثال :

يقوم الفنيون فى احدى الشركات الانتاجية متعددة الجنسيات .. بتنقيح دقيق لمواصفات مشروع كبير. وأنجز ذلك خلال مرحلة تخطيط المشروع. واستفادوا من معظم الوقت المتاح لهم. وتسبب ذلك فى تقليل وقت الامداد. ولم يتوفر لمسئولى الامداد الوقت الكافي الذى يمكنهم من انجاز كافة الخطوات التى تنص عليها سياسة الشركة فى اختيار الموردين. وكانت النتيجة فى الغالب هي مساومة مقايضة. تدفع الشركة مكافأة تشجيعية للحصول على امداد بالمواد المطلوبة فى خلال الفترة الزمنية المحددة لإنجاز المشروع. وقد تمكن بعض الموردين من أن يقرروا بوضوح فى مساومات المقايضة. ان التكلفة تعتبر أمرا ثانويا في الأهمية بالنسبة للإلتزام بجدول العمل. وكان بينا أيضا ان الفنيين يتمتعون بنفوذ داخلي أكثر من مسئولي الإمداد. اذ تسبب هؤلاء الفنيون مرارا في اجهاض سياسة الشركة ولم توقع عليهم أية جزاءات نتيجة لذلك التصرف.

موضع البداية :

يمثل اختيار نقطة البداية الخطوة الخامسة في الإعداد للتفاوض. ويجب أن يتصدر نقطة البداية مسألة من الأرجح أن تكون مشتركة فى جدول أعمال الطرفين. ويجعل هذا الإختيار المفاوضين يبتعدون عن الخوض فى طرح المسائل التي لا توجد من جدول أعمال الخصوم. واذا أوضح المفاوضون عن هذه المسائل، فان الخصوم سوف يحصلون على مزيد من القوة.

وكبديل يمكن اختيار مسألة البداية اختيارا عشوائيا. ويمكن استخدام " قائمة المسائل الرئيسية والفرعية " التي تم ترتيبها عشوائيا - وسوف لن تتوفر للخصوم على هذا النحو معلومات عن أهمية المسألة بالنسبة للمفاوضين.. أو ربما يتوفر لهم قدر قليل فقط منها. ولن يجدون مدخلا يلجون منه. كما لن يكون بمقدور الخصوم تطوير استراتيجية فى .. مقابل منهج

متنبأ به من جانب المفاوضين. وعلى الخصوم أن يواجهوا المسألة المطروحة. وهنا تكمن قدرة المفاوضين وتأتى مهارتهم أكلها.

مصفوفة التفاوض :

أنظر الى الشكل رقم " ٥ ـ ٥ " حيث أنه يقدم مثالا للمصفوفة. كيف تم التوصل اليها؟

مثال :

لتكوين المصفوفة أبدأ رأس العمود في الجانب الأيمن بالعوامل، ثم عدد العوامل. خصص الصف الأعلى لخيارات التصرف وقم بتحديدها. ثم قم بتعبئة تأثير التصرفات على العوامل في نقاط التقاء الأعمدة بالصفوف. استخدم مصطلحات مثل : أكثر، أفضل، أوفر للتقديرات العالية لكل تأثير. إستخدم : جيد، بعض، قليل للتقديرات المتوسطة. وكذلك استخدم : لا يوجد، منخفض، أقل، للتقديرات المنخفضة. وتكفي خمسة تقسيمات. أضف نقاطا لكل تأثير. واستخدم مقياسا من خمسة نقاط كالآتي : (٥ =أكثر فاعلية، ١ =أقل فاعلية). أجمع نقاط العامل بالنسبة لكل خيار. حدد أوزان الخيارات. ثم قم بضرب حاصل كل خيار فى وزنه ليعطيك قيمته.

العوامل	الخيارات			
	اعمل لوحدك	عمل مشترك	الترخيص	التصفية
الحجم	أكثر ٥	جيد ٤	بعض ٣	ضعيف٢
السرعة	أقل ١	بعض ٢	جيد ٣	أفضل ٥
الحاجة + الوقت	أكثر ١	بعض ٢	قليل ٣	ضعيف٥
الحاجة + القيمة (بالدولار)	أوفر ١	بعض ٢	قليل ٤	لاشيء٥
الأثر على السمعة	أفضل ٥	جيد ٤	بعض ٢	لاشيء١
مجاميع العوامل	١٣	١٤	١٥	١٨
× أوزان الخيارات	١	٥	٤	٢
= قيم الخيارات	١٣	٧٠	٦٠	٣٦
		↑ أفضـــل الخيارات	↑	

النقاط التي أعطيت لكل عامل + الوزن الذي أعطى لكل خيار عمل هي عبارة عن تقديرات المثمرة

الشكل " ٥ ـ ٥" يوضح مصفوفة لتقييم خطة منتج جديد

(المصدر : الاستشاريون – اسباركس)

يوجد تكوين للمصفوفة العلاقات بين المسـائل الخلافيـة. والمصفوفـة هـي عبـارة عـن تنظيـم (شكل) مستطيل للمسائل والموارد. وتمكن من تحديد الموارد المشتركة بيـن مسـألتين أو أكـثر. كما تمكن هذه الخطـوة المفـاوضين مـن تفـادي مشـكلة خطـيرة. فربمـا يسـوون مسـألة واحـدة ويكتشفون مؤخرا إن تلك التسوية قد ورطتهم في مسألة لاحقـة. ويمكـن تكويـن المصفوفـة فـي الاخـر فقـط. وهـي خيـار طالمـا أنـهـا غـير ضروريـة أحيانـا. وهـي أيضـا غـير ذات جـدوى فــي التفاوض على مسألة خلافية واحدة، ليس لأجزائها أرضية موارد مشتركة. وتكويـن المصفوفـة مفيدا فى أكثر الأحيان. وفي العـاد ة تكـون للمسـائل والمـوارد علاقـات متداخلـة هامـة. يوضـح الشكل رقم "٥ - ٦" مصفوفة لمسألة ما.

نقاط العرض		الموارد
	القيمة بالدولار	وقت التسليم
الحزم		
رخو، غير مغلف	١٠ دولار / الدرزن	أسبوع
رخو / مغلف	١٥ دولار / الدرزن	أسبوع
في صناديق	٣٠ دولار / الدرزن	٣ أسابيع
المدى	(١٠ - ٣٠)	(١ - ٣)
المواصفات		
٠٠٦ر وقدرة على التحمل	قياس	غير محدد
٠٠٤ر قدرة على التحمل	+ ٥٠ / الدرزن	غير محدد
٠٠٢ر قدرة على التحمل	+ ١٠٠/ الدرزن	أسبوع
المدى	(٠ - ١٠٠)	(٠ - ١٠٠)
اللون		
دهان عادى	قياسى	غير محدد
دهان خاص، أى لونين	+ ٢/ الدرزن	غير محدد
المدى	(٠ - ٢)	(٠)

الشكل رقم " ٥ ـ ٦" عينه لمصفوفة تفاوض حول مسألة خلافية واحدة.

(المصدر: الإستشاريون، اسباركس)

تتعلق المسألة الخلافية التى تم توضيحها في الشكل رقم "٥ ـ ٦" بالثمن. ولكل من الجوانب الثلاثة المتعلقة بالحزم، والمواصفات، واللون تأثيرات فى الثمن. وتمثل هذه الجوانب مجموعة نقاط مرتبطة بالموارد. وهناك تأثير للوقت على الحزم والمواصفات ولكن ليس بالنسبة للون. ويرتبط الحزم والمواصفات أكثر بنقاط الموارد. وربما يكشف المفاوضون، عند مناقشة تلك النقاط، بيانات عن الخصوم تقود الى تغيير موقفهم. ويقرر المفاوضون حينها عما اذا كانوا سيراجعون مداهم أو خلافه. افترض أن مدى المصروفات المتوفر للمشترى فى الشكل رقم " ٥ ـ ٦" كان ١٧ دولارا، منح بالنسبة لعرض ب ١٠ دولار. يستبعد ذلك تلقائيا خيار الحزم في صناديق فردية. واذا تم اختيار التغليف السهل بإمكان المشتري أن يدفع مايصل الى ١٥ دولارا للوزن، ومع ذلك يحصل على دهان خاص بواقع ٢ دولار للدرزن. ويضع هذا المشتري فى حد المنح. مالم تكن المواصفات المطلوبة خاصة، فإن مستوى تحمل يبلغ (٦٠٠ر) يعتبر مقبولا. وعلى المشتري أن يتعلم ما اذا كان حجم الطلب يؤثر على تكلفة الحزم. وربما يتم استخدام طلبية أكبر لتقليل التكلفة أو الحصول على بعض التنازلات بالنسبة للدهان.

يستخدم المفاوضون المصفوفة للنظر في التأثير المحتمل للتسويات الفردية على عملية التفاوض الكلية. ويمكن أن يكون الخيار هو جعل التسوية مبدئية، اعتمادا على نتيجة توالي المسائل المرتبطة بالموارد. وقد يرى المفاوضون بدلا عن ذلك عدم القاء الضوء على العلاقات المتبادلة بين هذه المسائل. ويمكن أن يكون الخيار هو جعل كل التسويات مبدئية اعتمادا على الإتفاق النهائى.

المزايا الأخرى لإستخدام المصفوفة :

لإستخدام المصفوفة قيم أخرى. فهى الطريقة المثلى لتوضيح المتغيرات التى يمكن السيطرة عليها، وتلك التى لا يمكن السيطرة عليها. وهذه المعرفة فى غاية الأهمية. اذ أن معظم المفاوضات لها متغيرات.

وتشكل هذه المتغيرات جزءا من مشكلتين هما :

١ ـ مشكلة المنافسة، وتكمن فى اختيار استراتيجيات دون معرفة كامله بالطرق الآخر.

٢ ـ مشكلة تخصيص الموارد. وتكمن فى توزيع الموارد على الاستخدامات الممكنة والتي تزيد عن الموارد الكلية.

وتتضمن جميع الأسئلة التي يواجهها المفاوضون اتخاذ قرارات فى ظروف نزاع. وان نتائج هذه القرارات لا يمكن التنبؤ بها.. ويلعب حدس المفاوض وتقديره بالتالي دورا رئيسيا. وبرغم ان المصفوفة غير كاملة الا أنها تعين فى هذه التقديرات. وتعتبر المصفوفة مهمة أيضا لأن المفاوضات ليست فى العادة بنشاطات ذات قيمة صفرية. ونادرا ما يكون ناتجها بالأكمل في اتجاه واحد أو مائل نحو طرف واحد. وأخيرا يمكن أن يستخدم المفاوضون نماذج للمصفوفة عندما يتعاملون مع أسئلة استراتيجية. ويمكن أن تفيد النماذج فيما يلى:

- اعداد قائمة بالفوائد التي يمكن جنيها من الاستراتيجيات العديدة المتوفرة للمفاوضين والخصوم.
- تسليط الضوء على الاستراتيجيات التي توفر أفضل فرصة للنجاح.

الإجابة عن أسئلة :

يختص العمل التخطيطي الثانى بالإجابة عن الأسئلة المتعلقة بإدارة التفاوض وهى :

١ ـ هل هناك أية جزاءات أو خيارات ممكنة؟
٢ ـ كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة؟
٣ ـ ماهى الحدود "القيود" الموجودة؟
٤ ـ من الذي يدعم أى مسألة؟

الجزاءات والخيارات :

تعتبر الأسئلة عن الجزاءات الممكنة نواقص بالنسبة لجانب المفاوض. وهى أيضا خسارة محتملة أو زيادة فى العبء. فمثلا : ماهى التكلفة إذا إنتهت المفاوضات الي مأزق؟ تساعد الإجابة عن هذا السؤال على تقرير مدى قوة الجهد الواجب بذله لتفادي المأزق. وتتضمن الاجابة:

- تحديد تكلفة المصروفات النثرية للإعداد.
- النظر الى الخيارات لإيجاد طرق آخرى للتفاوض معه.

- المحافظة على العمليات والموقف المالي اذا لم يتم تحقيق الأهداف.
- وتقدير أى تأثير على العلاقات الأخرى مع الخصم.

مثال :

يقوم أحد مصنعو معدن الألمونيوم بشراء كل المنتج الجانبي من الفحم الذي تنتجه العديد من المصانع الكيماوية. ويعتبر هذا النوع من الفحم متفوقا على الأنواع الأخرى كمصدر للوقود لتحويل خام المعدن الى معدن قابل للتشكيل. كما أنه يعتبر منافس قوى للأنواع الأخرى. وتمثل المصانع الكيماوية قسما من شركة لها استثمار مشترك فى مجال السفن البحرية مع شركة الألمونيوم. ويتم التفاوض على أسعار الفحم مع المصانع الكيماوية على مدى الذراع. وبما أن تصرفات مفاوضي شركة الألمونيوم قد تؤثر على الإستثمار المشترك مع شركة السفن البحرية، فإن التصرفات التي يعتزم المفاوضون القيام بها لابد وأن تتضمن تقدير الأثر المحتمل على تلك العلاقة الأخرى. وإن القيام بأى عمل بخلاف ذلك سيكون عملا ساذجا.

يتطلب النظر في بدائل أى موقف، البحث فيما هو أبعد من الأشياء الواضحة. والنظر الى ماهو أبعد من الإجابات المعتادة والتي يسهل تحديدها. يوضح التمرين التالى عن ايجاد البدائل، البحث في مدى صعوبة امكانية الكشف عن البدائل. وتم اعداد التمرين من مؤلف "إ.آر.إيمث" بعنوان " تعلم أن تفكر ".

مثال :

فيما يلي جدولا من ثمانية أعداد. المهمة المطلوب القيام بها هي ايجاد العدد (أو الأعداد) بالتاسع/ أو التاسعة التي يفترض أن تكون في الصندوق الفارغ من الجدول التالى :

٤	٨	٢٠
٩	٣	١٥
٦	٦	☐

يتضح بعد الفحص إنه لا توجد نسبة محددة للأعداد في الصفوف أو الى أسفل عبر الأعمدة. أى إنه لا يوجد نسق محدد يمكن أن تقيس عليه. ومع ذلك فإن الأعداد في العمود

الثالث جميعها أكبر من مجموع الأعداد الأخرى في الصف الملون لها. ويتضح من مثالية هذه الحقيقة الى أبعد من ذلك إن : ٤ + (٢×٨) = ٢٠، وان ٩ + (٢×٣) = ١٥ وهناك قاعدة يمكن استنتاجها من هذا الجدول وهي : أن جمع العدد من العمود الأول مع ضعفي العدد في العمود الثالث يعادل المجموع في العمود الثالث. ولهذا فإن العدد في الصندوق الفارغ في الجدول يجب أن يكون ١٨ : ٦ (٢×٦). هل ١٨ تغطى كافة الإحتمالات. بالطبع لا. هناك احتمالات أخرى. تمعن في الأرقام. وستجد أن العدد الثالث في العمودين الأول والثاني هو عبارة عن الفرق بين العددين الأول والثانى مضافا اليه ١ (٩ ـ ٤ = ٥ + ١ = ٦) و (٨ ـ ٣ = ٥ + 1 ٦ =). وقاعدة أخرى يمكن استنتاجها من الجدول وهى : أنه بإضافة واحد الى الفرق بين العددرين الأول والثانى في أى عمود يقود أى العدد الثالث. ولهذا فإن العدد المفروض أن يكون بداخل الصندوق الفارغ، ينبغى أن يكون ٦ (٢٠ ـ ١٥ = ٥ + ١ = ٦). ولكن هل العدد ١٨ أفضل من العدد كإجابة؟ ليس هناك أى سبيل لمعرفة ذلك. ويترك الآخر هنا للحكم عند الإختيار والمفاضلة بين البدائل. ويجب على المفاوضين أن يحددوا البدائل أولا حتى يتمكنوا من استخدام حكمهم لإختيار البديل الأمثل.

تقوية النقاط:

سؤال آخر ينبغي طرحه هو : كيف يمكن تقوية النقاط الضعيفة ؟ . الخيار الأول هو اللجوء الى الخداع والحيل. ولكنه يحمل مخاطر مزدوجة. أولا : تنقلب الخدعة الفاشلة الى مساءلة. والمساءلة هي زيادة فى المنفعة النفسية للطرف الآخر. ويمكن أن تستمر هذه المنفعة عبر العديد من المسائل اللاحقة. ثانيا : تقلل الخدع الفاشلة من الثقة بين الأطراف. ويصبح من الصعب اعادة الثقة الى مستواها السابق. ويمكن أن يتسبب فقدان الثقة في اطالة المفاوضات. ويسعى طرف واحد لتحديد موقف الطرف الثاني الحقيقي بالنسبة لكل مسألة جديدة لتفادي الخداع.

وبرغم أهمية المخاطر المزدوجة، فإن بعض الأحوال تجعل اللجوء الى المخادعة خيارا محتملا. وعلى سبيل المثال يمكن أن يلجأ المفاوض الى الخداع عندما يكون موقفه ضعيفا في مسألة خلافية بالغة الأهمية.

مثال :

من المجازفة في لعبة البوكر أن تخدع في ٥ أو ١٠ سنتات أو ٢٥ سنتا، اذا كان اللعب يعتمد على زيادة حدها ثلاثة فقط. ومن السهل جدا على بعض اللاعبين أن يبقوا على مائدة اللعب بمجرد مشاهدة الكروت. أما بالنسبة لمائدة الرهان أو اللعبة الكبيرة، فان الخدعة قد تنطلي على الآخرين، لأن مبالغ الرهان الفخمة تجعل اللعب الخاطيء مكلفا.

موجز : في حالة اتخاذ قرار عما اذا كنت ستلجأ الى الخدعة أم لا؟ ينبغي ألا تقدم عليها إلا في حالة الضرورة القصوى. ولا تخبر أي شخص على الإطلاق اذا نجحت.

الحدود :

يحصل المفاوضون على رؤيا أوضح للأبعاد التي تحد تصرفاتهم بالإجابة عن السؤال حول ماهي الحدود الموجودة؟ وتتضمن هذه القيود :

* مدى سلطة المفاوض أو الى أي مدى يستطيع المفاوضون أن ينطلقوا من أنفسهم.
* كمية الأموال التي يستطيعون الإلتزام بها.
* مامدى أهمية وخطورة رأيهم اذا قرروا أن يضعوا حدا للتفاوض.
* عدد البنود التي يمكنهم مناقشتها في المفاوضات، أو كمية الوقت المتاح لهم.
* المسائل الخلافية المسببة للنزاع مع الآخرين اذا ماتمت اثارتها في نفس جلسة المفاوضات.
* ومتطلبات الجدولة للحاجة للإتفاق أو الوقت.

يمكن أن يجد المفاوضون أن حدودهم الموقفية أسهل مقارنة بخصومهم. وأن معظم حدود الخصم التي وجدها المفاوضون هي نتاج للإفتراضات. ويجب على المفاوضين أن يؤكدوا مصداقيتهم بقدر الإمكان في بداية المفاوضات.

الدعـــم :

يستطيع المفاوضون أن يحصلوا على معلومات حول أهمية المسألة الخلافية مـن خـلال الإجابات عن الأسئلة حول مـن يدعـم أو يساند ضده المسائل. كما يساعد ذلك فـى وضـع الإفتراضات حول الأسباب الكامنة وراء هذه المسائل. ربما تكشف توقعات الآخرين عن الدعم المحتمل للمسائل. ويمكن أن يتم جزء من التحليل حول مقدار الدعم بالنظر الى تصميم منظمـات الخصوم. يقدم الشكل رقم " ٥ ـ ٧ " التـالى، الشـاهد المعتـاد للنزاع المرتبط بتعميم المنظمـة. وربما لا تكون المسائل الظاهرة هي الأهداف الحقيقية للآخرين.

مثال :

كان لأحد منتجي آلات مورد للبلاى يعتمد عليـه فـي العـادة. ولكـن ذلك المـورد أصبـح يتأخر عن مواعيد التوريد الهامة. ولم يستطيع المنتج أن يحدد عاملا جديدا في العلاقة المتبادلة بينه وبين المـورد كسبب يبرر هذا التصرف، والتـأخير فـي تقديم الخدمـة المطلوبـة. وتكـرر التوريد الخاطىء مرات أخرى. ولم يقدم المورد أى تأكيد لإصـلاح الخطـأ، ممـا جعل المنتـج أن ينتقل الى مورد آخر. واكتشـف المنتـج لاحقـا أن المـورد السـابق قـد التـزم بكـل انتاجـه لتعـاقد خارجي مربح ومغري بالنسبة له. وبقيام المنتج بقطع علاقته معه، أمـل المـورد تفـادي الوصـم بسمعة الانتهازية. ويرغب في أن يترك الباب مفتوحا اذا ما احتاج الى خدمة المنتج مرة أخرى.

تصميم منظمة الخصم	مجال (مجالات) الاهتمام الأساس	نقاط النزاع النموذجية الناتجة من تصميم المنظمة
وظيفي (قائم على الانتاج)	حجم الإسهامات الذاتية للنجاح في مقابل المهام الأخرى.	بين المجالات الوظيفية. هل يمثل الخصوم وظيفة مسيطرة أو وظيفة أقل في منظمتهم؟
الناتج أو الخدمة (مؤسس على التقنية)	نمو مجال العمل الخاص	بين الأقسام. هل يمثل الخصوم قسما ناميا أو متقلصا في منظمتهم؟.
العملية (قائمة على المعادن، الطاقة، الانسياب).	الحفاظ على الجودة العملية في القطاع الذي يعمل فيه (وجود قواعد للتميز التقني).	بين القطاعات. هل يوجد الخصم في قطاع أمامي أو خلفي باتجاه نهاية دورة العملية (غالبا مايكون الأفراد الذين يوجدون في المؤخرة. إعتماديون للغاية على غيرهم، وأحيانا عصبيون!؟.
مصفوفي	مرن	في جميع المستويات.

يمكن أن توجد جميع التصميمات في المنظمة الواحدة. ولكن واحدا منها يكون هو البارز أكثر. كلما ارتفع مستوى وظيفة الخصم، كلما كان منظورهم أشمل، ويمكن أن تنشأ جميع نقاط النزاع في نفس المنظمة. ولكن واحدة فقط ستصبح أكثر أهمية وخطورة من غيرها.

الشكل رقم ٥ ـ ٧ رؤية الدعم الداخلي المتوفر للخصوم

(المصدر : الإستشاريون، اسباركس)

مراجعة البيانات ووصف الموقف

يتضمن العمل الإعدادي الثالث، القيام بالنشاطات التالية بالتريب الثانى :

* المراجعة .
* اشارة الذهن.
* الأختبار.
* وضع قائمة " بما يجب " .

يتم ترتيب جدول الأعمال في هذه المرحلة مـن الإعـداد. ويتـم وضـع المسـائل الخلافيـة على أفضل ترتيب ممكن لأغراض التفاوض. ويكون ذلك في العادة ترتيبا يبدأ بالعام وينتقل الـى الخاص أو المحدد. وهذا مغاير للترتيب الهجائي لجدول الأعمال الـذي ينطلق منـه المفـاوضون خلال عملية التفاوض. ولكنه ترتيب يقصد منــه الحصـول علـى منظـور لتقديـر وقيـاس انسـياب المسائل.

المراجعـــة :

المراجعة مطلب ضروري. وهي مراجعة لتعرفين سابقين هما : جمع وترتيب البيانات؛ والإجابة عن الأسئلة. وتركز المراجعة على كفاية المعلومات وتوفر العمق. هل المادة ضحلة للغاية؟ هـل هى غير مقنعة؟ وغالبا ما تكون للمراجعة نتائج ايجابية على النحو التالى :

١ ـ يزيد الحصـول علـى بيانـات اضافيـة مـن الدعـم للموقـف. وتكمـن قيمـة هـذه البيانـات فـى تمييزها مابين الموقف المركز والموقف الجيد فقط.

٢ ـ توثيق التنسيق بين المفاوضين وأى سند لهم قد يحتاجون اليـه. ويشـمل ذلـك أى عـروض فنية يقدمها خبراء هم في واقع الأمر لا يشـاركون بصفـى دائمـة فـى اجتماعـات التفـاوض المستمرة.

٣ ـ استكمال أية أسئلة نهائية، وسد أية ثغرات في معارف أعضاء الفريق.

٤ - تهدئة مزيج المعلومات. يتم خلط الأجزاء الأكثر أهمية بالأجزاء الأقل أهمية لدعم تقبل الخصم. فربما يفقد الخصم الذي يسأم من انعدام التنوع المزايا المقنعة لموقف المفاوض.

يناقش الفصل الحادي عشر طرق الحصول على مستوى عال لتقبل الخصم. ويبين الشكل رقم " ٥ - ٨ " تسلسل تقييم وترتيب البيانات.

اثــارة الذهــن :

اثارة الذهن اختيارية. وتهدف اثـارة الذهـن Brainstorming أو التفكير الـى ايجـاد الإبداعية في البيانات. وقد توفر هذه بعدا اضافيا لموقف المفاوض. وربما تزيد أيضا من قوته. وهناك طرق عديدة لإثارة الذهن. وفيما يلى أحد طرقها الفعالة :

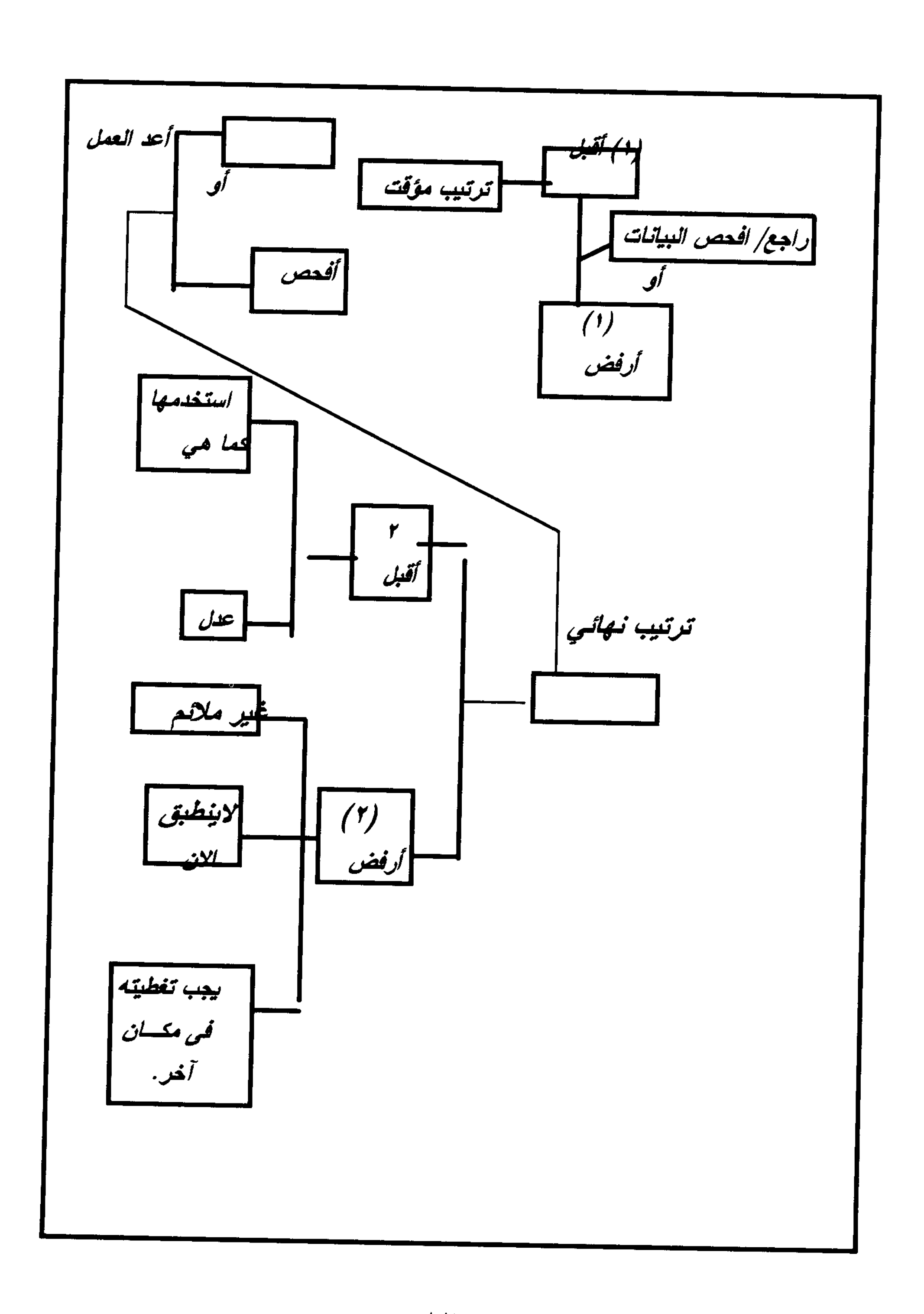
١ - تجلس مجموعة مـن الأفـراد فـي غرفـة لمـدة لا تزيـد فـي العـادة عـن سـاعة. وتقـوم هـذه المجموعة بدراسة مسألة محددة تحديدا جيدا.

٢ - يقوم كل فرد بتقديم مرئياته حـول المسـألة. وذلـك بـدون أى تقييـد بـأى قواعـد، وبامكانـه التحرك في أى اتجاه. ولا تحتاج تلك المرئيات الى أى توضيح.

٣ - يتم تسجيل المرئيات دون تحدى لصحبتها، ودون خوض في التفاصيل. ولا يكون هنـاك أى نقاش حولها بالمرة.

٤ - ثم تتم بعد ذلك مراجعة الأفكار. ويتم الإحتفاظ فقط بالأفكار التى لم ترد سابقا وذات الـوزن التي تدعم موقف المفاوض.

لا تؤدي اثارة الذهن الى التحسن في كل الأحـوال. وتعتمـد فـرص نجاحهـا علـى قبـول الفرضية القائلة بأنها تقود الى اكتشاف الجوانب الإبداعية وتعمل اثارة الذهن بصورة جيدة فـى المنظمات التى تدعم التبادل الحر بين مستويات السلطة. كما تمثل اثارة الذهن أداة مفيدة للنظـر في كيفية الخروج من الأزمات



أعد العمل
أو
أفحص
(١) أقبل
ترتيب مؤقت
راجع/ افحص البيانات
أو
(١)
أرفض
استخدمها
كما هي
٢
أقبل
عدل
ترتيب نهائي
غير ملائم
لاينطبق
الان
(٢)
أرفض
يجب تغطيته
في مكـــان
آخر.

(١) أقبل : ليس هناك حاجة لعملية أقوى.

(١) أرفض : هناك حاجة للمزيد من المعلومات لاتخاذ قرار حول الاستخدام.

أعد العمل : أسعى للتعويض عن طريق استكمال النواقص.

أفحص : أسعى لفصل البيانات المقبوله، وأعد النظر فى البيانات الأخرى.

(١) أقبل : ليس هناك حاجة لعملية أقوى

(١) أرفض : هناك حاجة للمزيد من المعلومات لاتخاذ قرار حول الاستخدام.

أعد العمل : أسعى للتعويض عن طريق استكمال النواقص.

أفحص : أسعى لفصل البيانات المقبوله، وأعد النظر فى البيانات الأخرى.

(٢) أقبل : غير التقييم بناءا على اعادة النظر أو نتائج الفحص.

(٢) أرفض : استبعد كأمر مرفوض بناءا على المراجعات الأخرى (أهداف جديدة أو خلافة).

الشكل ٥ ـ ٨ تقييم وترتيب البيانات

(المصدر : الاستشاريون اسباركس)

الاختبار :

يساعد اختبار قوة المواقف على ترتيبها. وهذا عمل شاق وضروري.ويمثل الفرصة السانحة لمعالجة نقاط الضعف واصلاح الأخطاء بتكلفة قليلة. ويقوم الخصوم بتصميمها للمفاوضين بتكلفة باهظة أثناء المفاوضات. وبدون اختبار، فإن حجة الإعداد يمكن التقرير عنها فقط أثناء المفاوضات. وهذا خيار غير جذاب. كما أن الاختبار الذي يتم تنفيذه بدقة يقلل من احتمالات الخطر.

ويتبع الطريق الجيد للإختبار مايلى :

١ـ يقوم أحد الأفراد. بتمثيل دور الخصم. ويسمى هذا الشخص "تصير الشيطان" ويكون من غير المفاوضين. ولا يكون من بين الذين شاركوا فى عملية الإعداد والجهد الذي بذل فيها. ويكون مفيدا لو أن لمثل هذا الشخص فكرة عن الخصم أو التنظيم الذي ينتمى اليه. ويكون مفيدا جدا اذا كان هذا الشخص في مواجهة الخصم في المفاوضات. وينبغى أن يكون مثل هؤلاء الأشخاص قادرون على توجيه النقد لأبعد الحدود. ويجب ألا يتم ترويع الأشخاص الذين يمثلون دور الخصم. ويمكن أن يلعب هذا الدور بصفة جيدة شخص فى مرتبة وظيفية في التنظيم تعادل مرتبة المفاوض أو تكون أعلى من مرتبته.

٢ ـ يقوم هذا الشخص بتحدى موقف المفاوض عندما يتم الكشف عن ضعف فى البيانات المساندة أو تردد حول الحقائق.

٣ ـ يتم اجراء التعديلات الفورية وادخالها ضمن موقف المفاوض. كما يتم تطوير التحركات الإستراتيجية لزيادة فرص النجاح.

للإختيار بعض العيوب. فلإختيار لا يمكن أن يطابق الكيمياء الشخصية بين المفاوضين والخصوم ـ كما أنه لا يتيح للأشخاص الذين يمثلون دور الخصم كل المعلومات المتاحة فعلا للخصوم لتقييم المواقف العديدة.

قوائم " الأعمال الواجبة " :

إعداد قوائم الأعمال الواجبة أمر مطلوب ـ وهى قوائم لمراجعة البيانات التي يجب أن يتم نقلها للخصوم. وهذه البيانات مطلوبة مهما كان توقيت الوصول الى تسوية. نفى غياب

وجود قائمة بالأعمال الواجبة، يمكن أن يهمل الإتفاق بندا هاما. الأمـر الـذي يجـبر المفـاوضين على الإتصال بالخصوم فيما بعد لمناقشته معهم. وقد تأخذ استجابة الخصم واحدا من العديد مـن الأشكال غير المحجبة مثل :

١ - رفض قبول ادخال ذلك البند في الاتفاق. فالإتفاق الذى تم هو اتفاق يجب أن يتم احترامه.

٢ - اعادة فتح المفاوضات مرة أخرى لأن الخصم أيضا قـد تـرك بغـير انتبـاه لبعـض البيانـات.
وهو يفكر أيضا فى مناقشة بعض المسائل الخلافية الأخرى.

٣ - اثارة التساؤل حول جدارة المفاوض بالثقة. وما اذا كان ذلك محاولة لتمرير شىء اضافي.

كان ذلـك مثـل هـذا الموقـف فـى حالـة تـرك بعـض البيانـات بـدون انتبـاه خـارج نطـاق الاتفاق. واذا حدث مثل هذا الأمر، فما هو أفضل مدخـل يسلكه المفـاوض فـي مواجهـة الطـرف الآخر؟. يجب أن يكون أساس إلا تعدل هو .. " هل تذكر عندما تحدثنا عن ...... " وليس " لقـد نسيت أن أذكر .... " ويجـب علـى المفـاوضين أن يسـتعدوا لتحمـل نـوع مـن الجـزاء. فقـد يرغب المفاوضون أن يستعدوا لتحمل نوع من الجـزاء. فقـد يرغـب الخصـم فـي تعويـض حتـى يسمح بإدراج بند "يجب" فـي الاتفاق .

مثال :

استخدمت إحدى الشركات خبيرا فنيا بصفة مؤقته للمساعدة ففي حل مشكلة معقدة بالخارج. وكان عليه أن يقوم ببعض الأعمال فى الولايات المتحدة، والبعض الآخر في الموقع. وتم التفاوض على الأتعاب والمصاريف ووقع العقد. اكتشف الخبير لاحقا أن هناك ضريبة على الدخل في الخارج يجب وضعها للحاجة الأجنبية – وان الشركة لم تشر الى ذلك عند التفاوض على الأتعاب. ولم تكن للخبير دراية بأمور الضرائب في الخارج ولذلك لم يسأل عنها. وقد استطاع الخبير اعادة التفاوض حول العقد لإدخال تغطية للضريبة الخارجية. ومع ذلك فقد أثير التساؤل حول الثقة. وأوحى ذلك الى احداث جفوه وتباعد بين الخبير والمسئولين في الشركة لدرجة أن علاقتهما أصبحت فاترة ورسمية. تشكل قائمة ما ' يجب ' أداه غير مستغلة على النحو الكامل في المفاوضات. يوضح الفصل القادم كيفية تحديد المفاوضين لمواقفهم (اتجاهاتهم) للمساعدة في بدء التفاوض في مجرى منتج.

الفصل السادس

الموقف والوضع المادي والتوقيت الزمني

الحقيبتان

يولد كل انسان في هذا العالم، وفقا لأسطورة قديمة، تتولى من عنقه حقيبتان. حقيبة صغيرة من أمامه مليئة بعيوب جاره، وحقيبة كبيرة من وراء ظهره مليئة بعيوبه ومن ثم فإن الناس سريعون في رؤية أخطاء وعيوب الآخرين، ومع ذلك فإنهم غالبا عمى عن نواقصهم .

أساطير ايسوب

تكييف الموقف

ينبغي على المفاوضين أن يبادروا بتحديد الموقف والوضع الذهني الذي يعزز التفاوض. وذلك على النحو التالي :

١ - ازاحة أكبر قدر ممكن من الحواجز المصطنعة ذاتيا. وذلك لأن التشبث بالتحيزات يحيلها ويرفعها الى مستوى العوائق. وهذا أمر غير مفيد. وينبغي على المفاوضين مراجعة التحيزات تجاه الخصوم، وحتى تسجيلها في مذكرة. يبعد هذا الإجراء التحيزات مؤقتا. ومن ثم يمكن للمفاوضين أن يعملوا مع الخصوم دون خوض في الموضوعات التى لا تندرج تحت بنود التفاوض. ومن المفيد أيضا تسجيل المشاعر التي ربما تعوق تقدم التفاوض. ويمكن للمفاوضين فيما بعد اعادة قراءة القائمة من أجل اعادة النظر في التحيزات.

موجز : أسعى جاهدا من أجل الوصول الى حياد محكم نحو الخصوم أثناء التفاوض.

٢ - تجنب القيام بالإختيار بين الحاجات الشخصية المتعارضة والأهداف التنظيمية. ارتبط ارتباطا قويا بالأهداف التنظيمية. قلل من مستوى الحاجات الشخصية والعاطفية. ليوفر توجه المفاوضون بعيدا عن دائرة احتياجاتهم الشخصية وباتجاه منظماتهم الدافع الذاتى الضرورى للنجاح. كما يجنبهم ذلك النزاع بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية.

موجز : يمكن للمفاوضين الذين يقللون من مداهم العاطفي الإعتيادي حينما يتصلون بالخصوم أن يركزوا على الخطة. ويبقون اهتمامهم منصبا على المسائل الخلافية.

٣ -أخلق أقل ضغط ممكن. لقد تم وصف الإحتكاك الذي يصاحب النزاع من قبل. ويسبب هذا الإحتكاك حالة مليئة بالضغط. وليس هناك حاجة لزيادة الضغط بقصد على الخصوم. فإن ذلك اجراء غير مفيد. اذ ينبغي أن يكون الخصوم في وضع يتقبل المفاوضين حتي يسهل وصول الرسائل بينهم. علما بأن الوضوح والتحرر من التوتر العصبي يساعدان على التقبل. في حين أن الضغوط، من الجانب الآخر، تنشيء التوتر. ويتبع ذلك الوضع الدفاعي وانحسار فى درجة التقبل. ويستهلك الضغط أيضا الطاقة التى كان من الأفضل استخدامها في الوصول الى حلول ناجحة لكافة النزاعات في المفاوضات. إن الخصوم الذين يستنفدون طاقاتهم نتيجة للضغوط يمكن أن يوقعا في مأزق وورطة. الأمر الذي يطيل من عمر المفاوضات بصورة غير ضرورية.

موجز : لا تساهم في زيادة الضغوط الموجودة سلفا. فالمفاوضون، بالطبع، غير مسئولين عن التوترات التي يدبرها الخصوم بأنفسهم.

٤ - تحصل على أكبر قدر من الهم لقيم الخصم. وينبغي على المفاوضين أن يقضوا وقتا مع الخصوم قبل بدء المفاوضات اذا كان ذلك ممكنا وعمليا. فتلك فرصة لتنمية علاقات تساعد في الوصول الى اتفاق. ويمكن للمفاوضين استثمارها لتقليل الحواجز والعوائق وذلك عن طريق اظهارهم للموضوعية والتزامهم بها. وبإمكانهم أيضا التعبير عن الإحترام لمواقف الخصم. كما يجب إبراز أوجه الشبه بين المفاوضين والخصوم. حيث أن ذلك يدعم علاقة العمل بين الطرفين. وبإمكان المفاوضين أن يساعدوا في تحديد مستوى ولهجة معينة للسلوك التفاوضي. وبإمكانهم، كذلك، تحديد مجالات الخلاف التي لا ترتبط بالمفاوضات. ويمكن تطويق هذه المجالات أو الاستبعاد عنها لتفادى أى توبيخ غير ضروري بالنسبة للخصوم. ويقول الفيلسوف الألماني ' إيمانويل كانت Emanual Kant ' إن القيمة يمكن اسنادها فقط للأشياء الداخلية. مثل الأفكار والمثل العليا. ويقول ' كانت Kant' هو الأساس للنظرة الإجتماعية الغربية للمفاهيم المثالية والروحية التي تقول ' يمكننا أن نوجه أنفسنا أما النظرة الإجتماعية الشرقية فهى تؤكد بأن الأشياء الخارجية، مثل القدر، تلعب دورا أساسيا هاما فيما يحدث لنا.

موجز : كن يقظا لما يقوله الخصوم في الوقت الذي يسبق بدء المفاوضات - فسر تلك الجزئيات من المعلومات التي هي بمثابة مفاتيح لشخصيات الخصوم. فعندما ينتهى معظم الناس من تحديد الأطر للأشياء التى يقومون بعملها، فإنهم يسعون لإبراز أنفسهم في أحسن صورة ممكنة. كما أنهم أيضا يضمنون بشكل ثابت التفاصيل الدقيقة عن الأشياء التي تعنى قدرا كبيرا بالنسبة لهم. وتبرز هذه بطريقة غير شعورية. وتوصف المشاعر الحقيقية للشخص.

٥ – نمي أكبر قدر ممكن من الفهم للقيود ولحدود الشخصية. وينبغى على المفاوضين فحص العادات الشخصية، والصفات المميزة في العمل والسلوك الخ... كما ينبغى عليهم أن يعوا الأشياء التي يمكن أن تعترض قدرتهم على التفاوض. وهناك ثلاثة تصنيفات لهذا الوعى، هى :

- ذهني.
- مادي.
- عاطفي.

التشتت الذهني هو المثل للعادة الذهنية الضارة من التفاوض. اذ يمكن أن تقود عدم قدرة المفاوض على التركيز أى السهو عن تنازل هام – كما يمكن أن يقف تكوين جسماني ما عا ئقا أمام الأداء الفعال – وعلى سبيل المثال :

عدم القدرة على تناول المشروبات الكحولية في ذات مساء، والقدرة على التفكير بوضوح في صباح اليوم التالى.

يمكن التحكم في القيود الذهنية والمادية. ويمكن تصحيح ومعالجة التشتت الذهني لفترة التفاوض. وبإمكان المفاوضين بصفة شعورية توجيه انتباهم الي موضوع النقاش. ويمكن للأشخاص فى ضبط أنفسهم لإرجاء تناول الكحول بقدر يفوق طاقاتهم قبل التفاوض. أما التصنيف العاطفي فهو المشكلة. يمكن لقليل من الناس أن يتخلصو من الإهتمامات الشخصية الخطيرة. مثل مرض شخص عزيز جدا مرض شديد، أو التواجد فى ظرف (موقف) مالي عسير وطاحن، وما الى ذلك. ومع ذلك ينبغى على المفاوضين أن يتركوا خسائرهم من تفاوض سابق خارج اطار التفاوض الحالى. ويمثل حمل الخسائر السابقة للمفاوضات القادمة طريقا مؤكدا لعدم الفعالية. ويساعد الخصوم للوصول الى انتصارات سهلة ميسرة.

موجز : أعرض نواقصك الذهنية والمادية والعاطفية. أسعى لدعمها ايجابيا كلما شعرت بأنها يمكن أن تقلل من فعالية التفاوض.

وبإيجاز شديد ينبغى على المفاوضين أن يميزوا بين نوعين من أنواع الإرتباط : الشخصي والعاطفي. الإرتباط الشخصي ضروري للحفز الذاتي. أما الإرتباط العاطفي فهو عائق. ويفتح الطريق أمام بروز الإندفاع والتهور. ويصبح صعبا الحفاظ على منج منضبط عندما يسيطر الإندفاع.

بضع كلمات حول مصادر الرسالة :

الرسائل نوعان : مسموع ومرئي.

الرسائل المسموعة :

- **التى يبعثها الصوت.**
- **الكلمات الفعلية المستعملة.**
- **ومدى سرعة نطق الكلمات.**

المصادر السمعية قيمة خلال المفاوضات لمعرفة معنى الرسالة. وهى قيمة أيضا في بيان مدى قوة شعور المرسلين عن موضوع الرسالة. وسوف نتناول في الفصل الحادي عشر أساليب **استعمال وتلقى الرسائل المسموعة.**

الرسائل المرئية :

الرسائل المرئية هى :

- **تعبيرات العيون والوجه،**
- **احالة الرأس وحركته،**

•
•
• وضع الجسم،
• حركات الجسم،
• والمظهر.

وقد تم التوفيق العلمي لتعبيرات العيون والتوجه من بين هذه جميعا. وهناك بيانات تحليلية كافية في شرح معانى حركات العين وتعبيرات الوجه. وانقضى مايزيد عن العشرين عاما من البحث في كتاب الوجوه. وقد استخدمه الممعنيون كمساعد لهم في تقديم النصح التحليلي. ويعتبر كتاب ' الرسائل الصامته ' الذي ألفه العالم النفساني 'البرت ماهرابيان Albert Mehrabian ' مرجعا جيدا في هذا المجال ويوضح المؤلف في هذا الكتاب إن مابين ٤٠٪ الى ٥٠٪ من الرسالة يأتى من تعبير الوجه، وإن ٣٠٪ الى ٤٠٪ يأتي من التعبير اللفظى.

ويشكل استعمال هذه البيانات مشكلة – اذ يحتاج المرء الى وقت طويل لتعليم العدد الوافر لمجموعات معاني التعبير الوجهي وتركيبات حركات العين. وحتى ان أمكن تعلمها، فإنه بإمكان بعض الناس تغطيتها، أو التحكم في هذه التعبيرات وتلك الحركات من خلال التمرين.

ويمكن تجميع مصادر الرسالة المرئيية الأربعة الأخرى في فئة ' لغة الجسد ' Budy Language التي لم يتم بحثها واثباتها في الغالب ولكنها رائجة. وتكمن المشكلة بالنسبة لهذه المصادر في السهولة التى يمكن بها التحكم فيها. وهناك قابلية للتحكم في مصادر الرسالة التى تتصل بحركة الرأس، ووضع الجسم وحركاته. ويتبع من هنا إن هذه المصادر لا يمكن الوثوق بها والإعتما د عليها إلا بدرجة أقل كمقاييس لقصد الناس الحقيقي أو لمعنى الرسالة. ويمكن أن ينتج ظهر الشخص من العديد من الأشياء. فربما يوظفون خبيرا في المظهر لإختيار أفضل الملابس للإجتماع. وربما تعاونهم أمهاتهم على إرتداء الملابس اللائقة. وربما يتصببن عرقا بسبب تناولهم لمضاد الحساسية وليس بسبب عصبيتهم.

موجز : يجب على المفاوضين أن يلتفتوا الى جميع مصادر الرسائل السمعية الثلاث والى حركات عيون الخصوم أثناء المفاوضات. وينبغي عليهم الإجابة عن السؤال التالى : هل تنسجم تعبيرات الوجه والك مع بعضها البعض؟ فإن الشخص الذي يبدو شديدا فى حين يقول بأن العرض الذي قدم صعبا للغاية، يعطي بيانات متناقضة. ويعامل المفاوضون البيانات الواردة عن طريق الرسائل المرئية الأخرى بنفس الأسلوب والطريقة التي يعاملون بها هذه البيانات في المواقف الاجتماعية. وبدون انتباه استثنائى خاص.

موجز : يتعامل المفاوضون في بعض الأحيان مع خصوم لديهم ثقافات أخرى. ويجب على المفاوضين أن يتعرفوا أولا على أية قيود مادية أو حركات ذات خصوصية بتلك الثقافات.

بضع كلمات حول الوضع المادي

مكان التفاوض :

تم تناول السؤال حول ماهو الموقع الجيد للتفاوض بصورة مسهبة. وقد انقسم علماء الاجناس حول قيمة الموقع المادي من حيث من يأتي الى من. يقول البعض إن الذهاب الى مكان الخصم هو هجوم غير محسوس. فالمفاوض يغزو منطقة الخصم. ويدعى البعض الآخر من علماء الأجناس بأن الذهاب الى موقع الخصم يعتبر رضوخا وتسليما. أما بالنسبة للمفاوضين الذين يعودون أعدادا سليما للتفاوض فليس هناك فرق كبير وخلاف حول أين تعقد المفاوضات. والإستثناء هو عندما تغرض الحدود المادية الموقع. والأمثلة على ذلك هى : وجود كمية ضخمة من البيانات في مكان محدد أو بروز الحاجة لفحص الموقع. وينبغي على

المفاوضين ألا يتأثروا بالموقع. وعليهم أن يتذكروا بأن اختيار الخصوم للمواقع ربما يزيح عنهم بعض الضغوط. ويعتبر الخصم الذي يشعر بالإرتياح الجسماني أكثر تقبلا.

مثال :

صمم المفاوض المسئول عن صفقات تملك خاصة بسلسلة من الفنادق الكبيرة والتى تبلغ قيمتها العديد من ملايين الدولارات، مكتبا يساعدا على التفاوض. فخصص جزءا فسيحا منه للمناقشات، وجزءا مقفولا صغيرا، ومكانا رسميا لرفض الموضوعات. وقد كان سجل هذا الشخص متميزا. وربما كان تصميم المكتب بالنسبة لهم مهما. ومع ذلك كان خصومة في العمل في العادة يحتكمون على موارد أقل. وكان هذا المفاوض يشعر بالإرتياح عندما يزور مواقعهم، وخاصة عندما يحصلون على التمويل من البنوك وشركات التأمين. وبالمثل كان ناجحا في الحصول على التمويل.

تنسيق مكان التفاوض :

يدعى بعض الناس بأن شكل طاولة المفاوضات يؤثر على عملية التفاوض. وهذا إدعاء خاطىء. ويدعون أيضا أن نظام الجلوس يؤثر على التفاوض. وهذا صحيح. فقد جاء أفضل البحوث عن أثيرات الجلوس وشكل الطاولة من جامعة ' ويسكونسن Wisconsin '. وشمل البحث ثلاثمائة شخص في مواقع نزاع، واحدا ضد الآخر فى العادة. واستخدمت أربعة أوضاع للجلوس مع اختلاف أشكال الطاولات. وقد أثرت أوضاع الجلوس. وفيما يلى بيان

بالأوضاع الأربعة للجلوس بالنسبة لمفاوضين اثنين أ و ب :

أوضاع الجلوس

في المقابل	بزاوية	مع بعض	واحد على الطاولة
أ ☐ ب	ب / أ ☐	أ ب / ☐	أ ☐ (ب)
١	٢	٣	٤

يعمل الوضعان أ و ٢ بطريقة مثلى. ويكون الناس فيهما في وضع مريح. ويكون بإمكانهما العمل على حل خلافاتهما. ويشعر الناس الوضع رقم ٣ بعدم الراحة. ويزيد هذا الوضع من حدة النزاعات والتوترات التى يشعرون بها. أما الوضع رقم ٤ فقد تم ترتيبه لإخفاء الإمكانيات. ومن غير المتوقع أن يقابل المفاوضون خصوما يجلسون فوق الطاولة. وتصلح هذه الأوضاع بالنسبة للذين يتفاوضون في شكل فرق.

بضع كلمات حول التوقيت الزمني

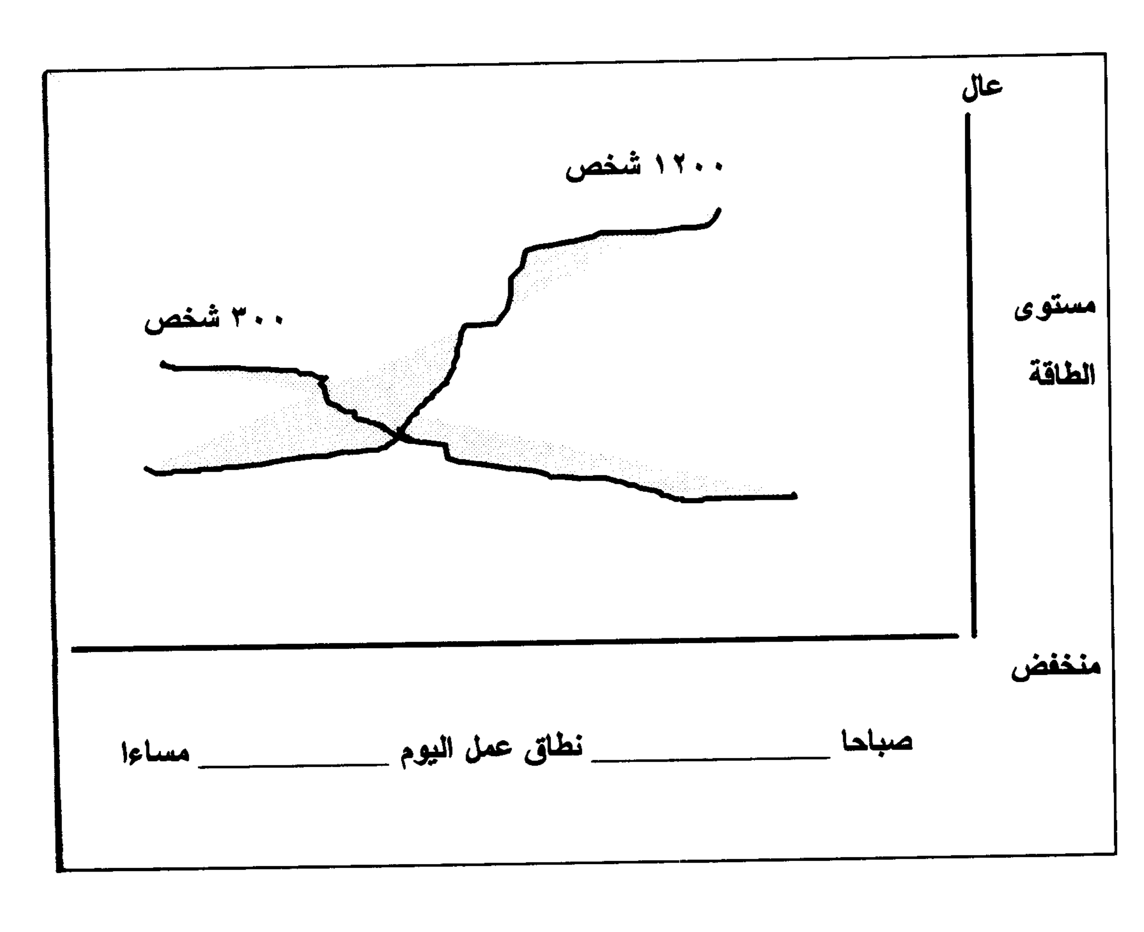
يملك كل شخص دورة للطاقة والنشاط. ويكون الناس في الجزء الأعلى من هذه الدورة أكثر يقظة. ويوطدون أنفسهم على بذل أفضل ما لديهم. ويتعين على المفاوضين أن يجدولوا المفاوضات لتتطابق وتنسجم مع الجزء الأعلى من دورات حيوتهم.

وفر ألف وخمسمائة مفاوض يشاركون في حلقات ' إسباركس Sparks ' لتنمية مهارات التفاوض ببيانات حول دورات طاقتهم. وأظهر النتائج أن دوراتهم تكون عالية فى الصباح ..

ويبين الشكل رقم ٦-١ التالى هذه البيانات.

وينبغي على المفاوضين أن يضعوا في ذهنهم دورة الطاقة عندما يتذقلون عبر نطاقات الزمن. وينبغي تنظيم اجتماعات التفاوض، بالنسبة لفترات السفر القصيرة، لتنسجم مع نطاق والمفاوض الزمني المعتاد. ويتبين أن يتعامل بعض المفاوضين وليس جميعهم مع مسألة تخلف الطائرات. ويستطيع البعض أن يرفع طاقاته في الساعات الأولى من الزوار. ولا يظهروا أى تأثير للسفر من منطقة الى أخرى تختلف عن سابقتها في الزمن، وبالتالي لا يؤثر عليهم الفارق الزمنى. يسافر جراح القلب الدكتور ' مايكل ديباكي Michael De Bakey ' بكثرة. ويجد د. ديباكي طريقا واحدا جيدا للتأقلم بسرعة مع تغير الزمن في منطقة أخرى. فهو يصوم أثناء السفر. ويشرب كثيرا من السوائل غير الكحولية. ومن ثم يقوم بتناول الوجبة في الوقت المعتاد لها فى النطاق الزمني الجديد.

وبتكليف جسم الإنسان بشكل تلقائي مع جدول النطاق الزمني الجديد.



الشكل رقم ٦ - ١ واتجاهات الطاقة العالية والمنخفضة بالنسبة ل ١٥٠٠ شخص يتفاوضون بصفة غالبة

(المصدر : الإستشاريون إبساركس)

على المفاوضين ملاحظة الساعة في كل جلسة نقاش. وتظهر التجربة إنه بدون احراز أى تقدم مميز في الساعات الأولى القليلة من التفاوض، فإن القليل فقط يمكن انجازه تحقيقه. وإن التوجيه الذي يجب اتباعه تحت ذلك الظرف هو أخذ فترة راحة أو اعادة جدولة تلك الجلسة المحددة.

الإعداد الفعال : ملخص :

يعتبر الإعداد الكامل أمرا مهما للتفاوض الناجح مثله مثل الخبرة. ويضمن الإستعداد الصحيح للمفاوضين أقوى موقف ممكن. ويأمل المفاوضون في كسب أهداف تفيد منظمتهم. ويتعين عليهم أيضا أن يتنبهوا لتأشيرات تصرفاتهم على علاقاتهم مع الخصوم في المدى البعيد، وإلى الخيارات الممكنه اذا فشل التفاوض.

وينبغي على المفاوضين، قبل أن تختتم المفاوضات، أن يفكروا في الإنطباع الذي سوف يتركونه على الخصوم. فلماذا يتركون للصدق ما يمكن أن يصبح منفعه استراتيجية تؤثر في علاقاتهم المستقبلية مع الخصوم ؟ ويتعين أن يخططوا للإنطباع الأخير مثل مايخططون لتصرفاتهم الأخرى. وسوف يظل هذا الإنطباع الأكثر رسوخا في الأذهان عند لقاء الفريقين مستقبلا.

يتناول القسم التالي من الكتاب المفاوضات الفعلية مع الخصوم ويبحث فيما يعمل بصورة حسنة وما الذي ينبغي تجنبه.

القسم الثالث

إدارة المفاوضات

' الآن يجيء الخطيب بفيض من الكلمات ونقطة من المنطق '

قال زلف بن فرانكلين. النصيحة العظيمة للمفاوضين. كونوا اقتصاديين في الكلمات، فإن ذلك يساعد الآخرين على فهم ماقيل. ويعمل على توفير الوقت أيضا.

إدارة المفاوضات :

مدخل :

يأخذ الإعداد الجيد وقتا أطول مما يأخذه اجراء المفاوضات. هناك خمسة أعمال يقوم بها المفاوض تؤثر بشدة على النجاح أثناء التفاوض. وهي :

١ – تصنيف النزاع بصورة صحيحة.

٢ – امتلاك حماية ذاتية كافية.

٣ – اكتشاف توجه حاجة الخصم.

٤ – ادارة عوامل القوة.

٥ – الحصول على مستوى قبول عال.

تتناول الفصول من رقم ٧ الى رقم ١١ هذه الأعمال كل على حدة.

الفصل السابع

النزاع

العامل والثعبان

وجه ثعبان جعل جحرة على مقربة من مدخل أحد الأكواخ عضة قاتلة للإبن الرضيع لصاحب الكوخ. قرر الأب، حزنا على ابنه، أن يقتل الثعبان. فأخذ فأسه فى اليوم التالي عندما خرج الثعبان يبحث عن الطعام، ولكن بتلويحه للفأس بطريقة مستعجلة أخطأ رأس الثعبان وقطع مؤخرة ذيله فقط. وبعد مضى بعض الوقت، وخوفا من أن يعضه الثعبان أيضا، قرر صاحب الكوخ أن يقدم على مصالحة الثعبان. وقام بوضع بعض الخبز والملح فى جحر الثعبان.

دهس الثعبان بصوت خافت هزيل ' من الآن فصاعدا لن يكون هناك سلام بيننا. فسوف أتذكر فقدي لذيلي في كل مرة أراك فيها. وسوف تفكر في موت ابنك في كل مرة تراني فيها.

لا أحد يستطيع أن ينسى الجروح في وجود من تسبب له فيها.

أساطير ايسوب

تصنيف النزاع بصورة صحيحة

تنشأن النزاعات في المفاوضات. وبعضا منها يمكن التنبؤ به. والبعض الآخر لا يمكن النبؤ به. ويحتاج المفاوض الى نموذج يمكنه من مقارنة نزاعات مختلفة. ويبين الشكل رقم ' ٧ - ١ ' نموذجا عقليى مفيدا للنزاع. وقد تم تصميمه من البحث النفسي في ادارة تفاعلات

المجموعة. ويمكن للمفاوضين الذين يستخدمون هذا النموذج من اتخاذ قرارين رئيسين حول النزاع. يضيف القرار الأول النزاع بناءا على قابليته للحل. وذلك على النحو التالى :

١ - يبدو النزاع الختامي غير قابل للحل عن طريق الإتفاق. فهو يتبع طريقة ' يربح - يخسر '.

٢ - النزاع الظاهري التناقضي غير واضح، وحله مشكوك فيه. وغالبا مايتضح لاحقا أنه يرتبط بمسألة خلافية تفتقد الترتيب. وربما تم تعريفها بصورة هزيلة - أو ربما كانت جزءا من مسألة أخرى، ولا ينبغى معالجتها بصورة منفصلة. كما أنها لا تقوم على طريقة. ' يربح - يربح ' أو ' يربح - يخسر ' .

٣ _ يبدو النزاع الجدلي قابلا للحل. فهو 'يربح - يربح '.

ويصنف القرار الثانى النزاع بناءا على حدته. وذلك على النحو التالى :

١ - تنشأ النزاعات البالغة الحدة عندما تكون المسائل الخلافية ذات أهمية قصوى بالنسبة للمفاوضين والخصوم. ويتسم كلا الطرفين بالقوة والنشاط في هذه الحالة.

٢ - تنشأ النزاعات الأقل حدة عندما تكون المسائل الخلافية أقل أهمية بالنسبة للمفاوضين والخصوم. ويتسم كلاهما بقدر معتدل من النشاط والحيوية في هذا الموقف. وينشأ فرع من هذا النوع عندما لا يتوفر لدى أحد الطرفين اهتمام قوى بالمسألة التى يتم التفاوض حولها.

	نوع النزاع			
	نهائي	تناقصي	جدلي	
	يبدو الإتفاق مستحيلا	؟	يبدو الإتفاق ممكنا	
شديد	'يربح – يخسر' حدة المسألة الخلافية	أسعى للتحرك ← شمالا أو وضع المسألة جانبا	'يربح-يربح'	عالية أهمية المسألة الحلافية
قليلة	قضاء وقدر		مقايضة	منخفضة

يذهب المفاوضون الذين يبتغون مواقف جدلية تجاه المسائل الهامة، ولا يحرزون أى تقدم، بالضرورة الى النزاع النهائي – وإلا فإنهم يخاطرون بالوقع في مأزق أو طريق مسدود وتوقف.

الشكل رقم ' ٧ – ١ ' نموذج عقلي لتصنيف النزاع وفقا لنوعه، حدته، وأهمية المسألة

(المصدر : آ.هـ. شابمان A.H. Cha[man '

يتخذ المفاوضون المنضبطون كلا القراين قبل التعامل مع النزاع. وبالعدم، فأنهم سوف يخاطرون بالتصرف على نحو لا يتلاءم إما مع قابليته النزاع للحل أو حدة النزاع.

أمثلة :

- يعتبر الشخص فاشلا في تصنيف حدة النزاع اذا وجد نفسه مغلقا بصورة غير قابلة للتحول في نزاع ' يربح – يخسر ' على نقطة صغيرة.

** يعتبر خاسرا في تصنيف قابلة النزاع للحل، اذا تورط الشخص في جدال لا يوفر أية امكانية لنتيجة مفيدة. لا تنطبق هذه الأمثلة على المساومة بين النقابة والإدارة. وغالبا ما تنشأ النزاعات الحادة في المساومات الجماعية بطريقة اصطناعية حول النقاط غير الهامة. ويعتبر هذا نحرافا. أو محاولة لإنهاك الطرف الآخر. أو محاولة من جانب ممثلي النقابة للتدليل على قيمتهم لوحدة المساومة. أو تأخير للإتفاق الى ما بعد انقضاء المدة الزمنية ' الملائمة '. وغالبا ما تعوز المساومة الجماعية الواقعية المتوفرة في المفاوضات الأخرى. وتتبع المساومة الجماعية، غالبا، مخططا يجب أن يأخذ مجراه بصرف النظر في كمية النزاع الفعلي بين الأطراف.

التصرفات والنتائج وفقا لنوع النزاع وحدته

النزاع النهائي :

يولد النزاع النهائي الذي يتضمن نقطة هامة للغاية تصرفات 'يربح – يخسر' من جانب أحد أو كلا الطرفين.

وفيما يلى التصرفات النموذجية وفقا لأسلوب 'يربح – يخسر ' :

١ – ابراز موقف الشخص بأنه جدير بالثناء والتقدير. يصبح هذا هاما بصفة خاصة عندما يعتقد الناس بأن موقفهم هو الموقف الوحيد الممكن. وفي نفس الوقت يصبح

تقدير الشخص وحكمه مشوها عند استخفافه بموقف الطرف الآخر والتقليل من شأنه. وتفتقد الموضوعية.

٢ - مهاجمة أو معاودة مهاجمة الطرف الآخر بالتقليل من أهمية موقفه. ويعمل ذلك على القاء ظلال من الشك حول صحته. ويتبع ذلك ابرازه بصورة متدنية مقارنة بموقف المهاجم . ويزيد النزاع. ويتطور الشك والاموضوعية.

٣ - تنمية انطباعا سلبيا عن الطرف الآخر. الأمر الذي يزيد من اثارتهم. وينهار الإحترام والثقة في الطرف الآخر.

يشوه النزاع النهائي قدرة الشخص على التفكير الواضح لفهم النزاع. ويعيب الحفاظ على القدرة على رؤية المسائل وفقا لعلاماتها الصحيحة، أو أهميتها النسبية. وتصبح التصرفات مبهمة عندما يتطلب دافع الكسب على المنطق والعقل. وتقل الموضوعات المشتركة في مواقف الأطراف. ويتم التركيز على الخلافات.

يمكن التنبؤ بنتائج المعركة القائمة على أسلوب 'يكسب - يخسر' فطرف واحد هو منتصر، والطرف الآخر هو المهزوم. وكلاهما خاسر اذ تقل فرص تناوله الموضوعات اللاحقة بطريقة ذات نفع متناول للطرفين. كما أنه قد لا يتم دعم أية اتفاقيات يتم التوصل اليها بصدق وجدية من قبل الطرفين. ولهذا النوع من المعارك ثلاث لنتائج هى :

١ -تأصيل المشاعر التنافسية وتبادل الانتقاص من مواقف الطرفين.

٢ -اعاقة إدراك النوايا الحسنه من جانب كل طرف.

٣ -تعميق الخصومة والعداء وعدم الثقة.

ويتضمن النزاع النهائي على نقطة ثانوية تصرفات تعتمد على القضاء والقدر من جانب أحد الطرفين أو كليهما، مثل :

١ - التجنب، وهو استخدام أى آلية للصرف مثل الإقتراع باستخدام قطعة نقود معدنية لإتخاذ قرار ما. ويجنب ذلك الإقتتال حول القرار. كما أن الوصول الى اتفاق

بطريقة أخرى، بخلاف الإعتماد على الصرف، قد ينظر اليها باعتبارها فقدان لماء الوجه.

٢ - التأخير، استخدام آلية للإستمرار مثل 'ليس الآن - ولكن لاحقا ' لتأجيل الوصول الى قرار. ويقود هذا الي اعادة جدولة المسألة، أو وضعها موضع الإهمال والنسيان.

يجنب القضاء والقدر إراقة الدماء - ومع ذلك فإن مزايا المسألة الخلافية تسهم فقط في الوصول الى قرار عن طريق الصدفة. وربما لا يصبح القدر هو الخيار الأفضل مقارنة بالطرق الأخرى عندما تتضح المزيد من الحقائيق. كما يمكن أن يقود الإعتماد عليه الى صعوبات أكثر مما تمت مصادفتها.

النزاع التناقضي :

تعتبر طريقة ' ضع جانبا ' التى تم وصفها في الفصل الثانى أفضل طريقة لمعالجة النزاع التناقضي. ويساعد استخدامها الأطراف على الإنتقال الى مناقشة المسائل الخلافية الأخرى. اذ يقومون بفصل المسألة الخلافية مؤقتا بطريقة محايدة .. الأمر الذي يساعد كلا الطرفين على المحافظة على استقلالهما. حتى وقت لاحق .. وربما يخلصان أيضا الى أن اللأمبالاة المتبادلة هي أفضل طريقة تجاة مسألة معنية.

النزاع الجدلي :

ينمى النزاع الجدلي حول مسألة خلافية معينة ذات أهمية عالية التصرفات القائمة على أسلوب ' يكسب - يكسب ' من جانب أحد الطرفين أو كليهما .. وفيما يلى قائمة بالتصرفات النموجية فى هذا الأسلوب :

١ - الشعور بالتفاؤل تجاه الذات وتجاه الطرف الآخر. وتفهم واحترام مواقف الطرف الثانى، وايجاد جو تعاوني. كما أن ذلك لا يقلل من الدوافع التنافسية.

٢ - ايضاح المسألة من خلال تعريفها. ويؤكد هذا على حل المسألة الخلافية اعتمادا على مزايا موقف كل طرف ، وتفاديا للحل التوفيقي.

٣ - استكشاف الحقائق والإتفاق عليها. الأمر الذي يساعد على تطوير مدى من الحلول الممكنة، ويتجنب إما طريقة الحل الواحد أو الطريق المسدود.

٤ - الوصول الى اتفاق من قبل الطرفين الذين يتحدى كل منهما مواقف الطرف الآخر. فبينما تكون الإتفاق مقبولا للطرفين، إلا أن ذلك لا يعني إنه ذو قيمة متساويةبالنسبة لكل منهما .. فهو اتفاق واقعى وعملي.

يمكن التنبؤ بنتائج التعامل القائم على طريقة ' يكسب - يسكب ' فكلا الطرفين يحقق بعضا من أهدافه على أقل تقدير .. وللتعاون المبنى على هذه الطريقة ثلاثة نتائج هي :

١ - الإلتزام بالإتفاق الجيد الصادق الذي يتم التوصل اليه بالجهد المشترك.

٢ - خلق قاعدة للعمل المشترك في المستقبل.

٣ - تقوية الثقة من جانب الطرفين، كل في الطرف الآخر.

يتضمن النزاع الجدلي الأقل حدة مقايضة من جانب أحد الطرفين أو كلاهما :

١ - المقايضة تعنى اقتسام الخلاف بين المواقف - يقوم كل طرف بوعي بتعديل موافقه لتفادي الدخول فى مأزق. ويقوم نوع آخر من المقايضة على استبدال مسألة بأخرى عن قصد.

٢ - الحرمان، وهو التنازل عن جزء من موارد شخص ما يعادل تقريبا كمية الموارد التى تنازل عنها الطرف الآخر. وتفضل الإتفاق خسارة كلية - ويحدث الحرمان أيضا عندما يعرف الأطراف أن الحوار المطول تكليف أكثر من الإتفاق. ويصبح التغيير في مواقف الطرفين الذي كان مرفوضا في وقت سابق، يصبح مقبولا الآن.

وتعتبر نتيجة المقايضة اتفاقا مقبولا، ولكنها ليست اتفاقا أفضل فى كل الأحيان. ولكن يكون الإنسجام الذي يحافظ عليه سطحيا فقط. وربما يكون أحد الأطراف أو كلاهما غير ملتزم أو غير راض.

يناقش الفصل القادم الحماية من التهدير.

الفصل الثامن

التهديد والحماية

الخشف ' ولد الظبى ' وأمه

قال الخشف يوما لأمه : ' أنت أضخم من الكلبه، وأسرع، ومعتادة أكثر على الجري، ولك قرون تذودين بها عن نفسك : فلماذا اذن يا أماه تخشين الكلاب وتخافين منها الى هذا الحد؟ '.

ابتسمت الأم قائلة .. ' إنني أعلم جيدا يا إبني بأن كل ما تقوله حقيقة .. وأمتلك الميزات التي ذكرتها .. ولكنى بمجرد سماع نباح كلب واحد، يكاد يغمى على، وأهرب مسرعة بقدر ما أستطيع '.

لا توجد حجج تمنح الجبان شجاعة.

أساطير إيسوب

الحل المسنود

يمكن تهديد أى مفاوض في الأحوال الملائمة. وربما يكون مصدر التهديد هو الخصم أو الموقف. وربما يكون في معظم الأحيان بداخل عقله. ويفضل اتخاذ الخطوات التي تقلل من فرص التهديد. وهناك خطتان تدعمان الحل وتسندانه – كما تعملان على تأجيل وقوع المفاوض تحت تأثير الإرهاب أو الخوف.

الأول، كون صورة ذهنية ايجابية كمفاوض – والصورة الذهنية هي عبارة عن فكرة الشخص عن دوره في موقف ما. وهي الجزء الشعوري من الشخصية الذي يستمد من الإتصالات مع الحقيقة. وتقوم بتوجيه تقدير الشخص لذاته. فمثلا ما الذي يعتقدون فيه عن

أنفسهم. وتمكن الصورة الذهنية الإيجابية عن الذات المفاوضون من تحمل التوتر والإجهاد المتأصلين فى عملية التفاوض. وتجعلهم يوازنون المخاطر مع الخسائر المحتملة. كما تساعدهم على رؤية التغيير والبقاء فى نفس المجرى .. ولا يستطيع الأشخاص العصبيون والمحاربون على الإحتفاظ بصورة ذهنية ايجابية عن أنفسهم.

ويحتاج المفاوضون الي جانب الصورة الذهنية الأيجابية، أن يكون لديهم التزام بالهدف. كما أن الإلتزام يتم دعمه بتأكيد صحة البقاء الى جانب اعتقاد قيم أو فكرة صائبة. وسيكون صعبا زحزحة المفاوضين الذين يدمجون مصالحهم الشخصية مع الأهداف التفاوضية لمنظماتهم، من خلال ممارسة التهديد عليهم. ولا تتطلب عملية البرمجه الإلتزام العاطفي .. وإنما تتطلب الإلتزام الشخصي. ويمثل الإلتزام الشخصي حجر الزاوية في ايجاد مستوى عال من الدافعية.

الثاني، يجب على المقايضين انشاء كوابح خارجية. وتمثل هذه الكوابح قيودا وقائية للتصرفات التفاوضية. وتتم صياغتها في شكل سياسات أو إرشادات. وقد تتمثل في الحاجة الى تصديق سلطة عليا قبل أن يقوم المفاوضون بإجراء تغييرات في موقفهم. وربما تحدد القيود على الخروج عن إطار الصلاحيات والشروط المعتادة.

ويعتبر تكوين صورة ذهنية ذاتية ايجابية هو الأكثر نفعا من بين هاتين الخطوتين. فالمخاوف غالبا مايكون سببها داخليا. وتكون جذورها في النزاع العاطفي. وتكون أحيانا نافذة ذاتيا.

وكما قال ' جوب Job ' قلما أفكر فى الخوف الذي ينتابني، فهو يمر، وكل الثروة التي أتنبأ بها ترتبط على رأسها :

<u>حدود حماية القطاع الخاص فى مقابل القطاع العام :</u>

تتباين شدة الهيمنة الخارجية على المفاوضين تباينا كبيرا ما بين القطاع الخاص والقطاع العام، برغم تشابههما في التصميم فالتحكم الخارجي في القطاع الخاص أكثر قابلية

للتغير. وهو يؤسس على سياسة التنظيم. ويسهل تحديد السلطة القادرة على تغيير تلك السياسة. وتتمثل أهداف السياسات عموما، في القطاع الخاص، في دعم ما يقوم التنظيم بإنتاجه وتركز على المهمة.

مثال :

قامت السياسة الشرائية لإحدى شركات أدوات الماكينات على منه الدعيات المقدمة. وقد دفع المديرون التنفيذيون رجال المشتريات الى تجاهل هذه السياسة في بعض الأحيان. فمثلا كان رجال المشتريات يخالفون السياسة كلما كان ذلك عاملا مساعدا على خفض تكلفة أى مكون يتم شراؤه. وكان يتم حساب هذه الدفعيات دائما على أساس نسبة إكمال الطلب، وليس على أساس تاريخ معنى. وقد قللوا بالفعل من مصاريف الفائدة على البائع. وقد حول البائع هذا الوفر الى الشركة.

أما في القطاع العام فيرتبط التحكم الخارجي بالإجراءات الإدارية. والأساس لذلك هو تفسير القواعد القانونية والمعايير. وقد استبعدت سلطة التصديق على التغيير أو اجراء التغييرات نفسها، في الغالب، من أوائل الذين يقومون بالعمل. ويقوم هدف السياسات في القطاع العام، على دعم كيفية انجاز الأعمال. وتركيز السياسات على العملية. وتعطل الهيمنة الخارجية المانعة التهديد. كما تحد أيضا من الحلو الإبداعية. فهذه هي نفس الحلول التى تمكن كلا الطرفين من الحصول على أكثر مما تم التفكير فيه أصلا بأنه ممكن.

موجز : عند التفاوض مع الوكالات التنظيمية والأجهزة الحكومية الأخرى، حدد أولا القوى التي تسيطر عليها. وعلى سبيل المثال،. هل هي مجموعة المستهلكين ؟ أم هي الصناعة التي تم تنظيمها ؟ ويمكن متابعة عملية اتخاذ القرار في الوكالة من خلال منظور الفئة التي تمت خدمتها. ويمكن اختيار الخطط الملائمة للتأثير على عملية اتخاذ القرارات تلك.

فهم العقود التجارية

تزايد استخدام العقود التجارية فى كافة أنواع مفاوضات الأعمال الخاصة بصورة مستمرة .. ويمكن أن تكون العقود التجارية مصدرا للتمديد بالنسبة لأوائل الأفراد الذين يعوزهم التدريب في الأمور القانونية .. يجب على المفاوضين تعلم العناصر الأساسية للعقود التجارية. ويكون بإمكانهم تحديد التوقيت الملائم لإستخدام الخبراء الذين حصلوا على تدريب قانوني. وتقسم العناصر الأولية في العقود التجارية الى بنود أو فقرات :

البنود والفقرات :

١ - العقد هو وثيقة مكتوبة تتضمن معاملة محددة، أو اتفاقية، أو خلافه.

٢ - المشترى هو المستخدم.

٣ - البائع هو المبيع له أو المورد.

٤ - الشرط هو موضوع جوهري، ويطلق على الشروط أحيانا ' بنود '.

٥ - الخرق هو التزام لم يتم الأخذ به وتنفيذه بسبب خطأ بعض أو كل الأطراف.

٦ - التعاقد، يوصف النتائج أو الخدمة التى يقوم البائع بتقديمها، والثمن الذي يجب أن يرفعه المشتري.

٧ - الطاريء هو حدث قد يبرز أثناء تنفيذ العقد نتيجة لتغيرات منظره أو غير منظورة من الأحوال.

٨ - يحتوي النموذج الرئيسي (الأستاذ) على جميع عناصر المعاملة من وثيقة واحدة تفضل مسئولية البائع الكلية فى حالة محددة.

٩ - توزع الوثائق القابلة للتنفيذ كل على حدة مختلف عناصر العقد على مراحل المعاملة.

١٠- يعكس النموذج الرئيسي المعدل التغيرات التي تقررت بشأنه أثناء المفاوضات. وينبغي ألا تسبق الإتفاق الرئيسي.

١١- القوة الخارقة هى حدث بعض جميع الأطراف من مسئولية تنفيذ الإتفاق. ويجب تحديد هذه الأحداث.

١٢- تشير الفقرة الختامية الى أن جميع الإتفاقيات متضمنة في الإتفاق الرئيسي وليست هناك أية حاجة الى توضيحات أخرى.

١٣- تلزم الفقرة الأكثر تفضيلا جميع الأطراف بنقل المنافع بين الأطراف ولا سيما تلك التي ليست أقل تفضيلا مقارنة بتلك التى منحت للآخرين.

التغطية :

١ - يجب أن تكون التعديلات كتابة. ويجب أن يتجنب المفاوضون الإتفاقيات الشفهية أو التعديلات على الإتفاقيات المكتوبة.

٢ - يجب أن تكون الضمانات واضحة. ويجب وصف الضمانات الضمنيةه أو المكلفة بنفس الكلمات.

٣ - يجب الحد من أو منع اسناد الحقوق ضمن العقد. وأن القاعدة هي عدم الإسنادية بدون اذن كتابي، وأن الطرف الذي يقوم بالإسناد يجب ألا يعفى من مسئولياته.

٤ - يجب الإفصاح عن صلاحية الموقعين في إلزام منظماتهم.

٥ - يجب تغطية عمل البائع، ولكن في حالة إفلاس أى من البائع أو المشترى، ينتهى إتفاق الطرفين.

٦ - يجب أن يطلب الإفصاع للوائح الحكومية. ويجب تضمن عبارة تقضى بعدم إيذاء المشتري في حالة فشل البائع في الإنصياع للأنظمة السارية.

٧ - يجب حماية السرية وعدم افشاء المادة والمعلومات من الأطراف الأخرى. ويتضمن ذلك البيانات المكتوبة وغير المكتوبة.

٨ - يجب أن تجدد التأمين. ويتطلب ضمان اللغة الصحيحة الحصول على رأى قانوني.

٩ - يجب الإفصاح عن حدود المسئولية في شكل مال، أو نسبة أو أى شىء آخر محدد.

١٠- يجب وصف الإعلانات بالطريقة التي ستنقل بها. ويجب أن يتضمن ذلك تحديد المستلم والشكل الذي سيتم به ذلك.

١١- ويجب أن يشمل الإستمرار الى مابعد اكمال العقد، تلف الأشياء الضررية من العقد مثل السرية. ويجب أن تتم الإشارة الى أى جزء في العقد كمرجع للبنود المحددة التى ستظل سارية بعد اكمال العقد.

١٢- تتم التنازلات عندما يتخلى أى طرف عن حقه فى فرض أى جزء من العقد. ويجب تحديد عدم إبطال التنازلات، أو التخلي عنها، أو تعديل أى شروط أخرى أو الإستغناء عن أى أداء لاحق بالنسبة لتلك البنود.

١٣- يجب أن يقوم البائع بتوفير تسجيل الإمتياز، والعلامة التجارية، والتأمين ضد الأخطار. ويجب أن يشمل ذلك جميع المنصرفات التي ينبغي تحملها في حال نجاح مطالبة مخالفة ضد البائع. ويجب أن يتذكر المفاوضون إن الإهتمام الأساسي ينبغى أن يذهب على محتوى ومضمون العقد التجاري وليس على النماذج التي اصتخدمت فيه. وأن التقيد بالرمز التجاري الموحد أمر مهم. وإن المراجعة القانونية لأى عقد تجاري تؤكد ذلك الإلتزام.

ويجب فصل استخدام الخبراء القانونيين في تقييم العقد التجاري من استخدامهم العام كمستشارين. ويجب أن يجيب المفاوضون عن السؤال المثالي : 'هل أرغب في استخدام الخبير القانوني لأجل معرفة متميزة؟ أو كمستشار عام ' ؟.

وكان مقدم برامج العقل الإلكتروني عاملا مساعدا في مجال العقود. ويجب أن يتأكد المفاوضون عند اختيارهم لبرامج العقود من مقابلتها لحاجتهم. ويمكن أن يكون للمبالغة في استخدام البيانات المشكلة في العقود أثرا سيئا في الصفقات والإتفاقيات. وينتج ذلك من عدم مراجعة تلك البيانات للتأكد من أنها تنطبق على الإتفاق.

موجز : من الأفضل غالبا أن نوظف الإخصائيين من القانونين وغيرهم لمعرفتهم المتخصصة في الدرجة الأولى. ويجب أن يعتمد المفاوضون بالنسبة لحاجاتهم التفاوضية الأخرى مثل : القرارات الإستراتيجية علي ثلاثة أشياء : البدرية، الهدف المرغوب، والخبرات الشخصية.

موجز : يجب على المفاوضين؛ من دون مقاومة للعقد التجاري؛ أن يقوموا بمراجعة الأداء السابق للأطراف الأخرى، أو سجلها. هل كان مستوى أداءهم ومنظمتهم كما تم الغفلان عنه ؟ وهل المنع في مستوى الإتفاقيات.

تقييم البيانات المرئية

توفر البيانات المرئية مثل الخرائط، والجداول والرسوم البيانية والصور مستوى من الموضوعية قد يكون مخيفا. ويجب على المفاوضين أن يفحصوا تلك البيانات المرئية التى يقدمها لهم خصومهم للتأكد من أنها ليست شبه كمية. ومعظم هذه البيانات يمثل عينة من البيانات الكلية التى يزعمون بتقديمها. وتحتوى كل العينات على تحيزات متأصلة فيها. وعلى المفاوضين أن يستخدموا خمسة اختبارات للكشف عن تلك التحيزات، وهي :

١ - أفحص الصور دائما. فإن الإختلافات التي يتم تمثيلها في الصور غير متناسبة في الغالب وذلك حتي يكون لها تأثير أكبر على الناظر.

مثال :

عن ' س ' بما يعادل مرتين
ولكن الصورة تشير الى أن ' س '
قد زاد أربعة أضعاف حجمه السابق
بدلا عن مرتين.

٢ - أفحص الخرائط والرسوم البيانية للتأكد من أنها تستخدم نفس الوحدات أفقيا وعموديا.

مثال :





يعتبر ميلان (انحراف) الخط القطري فى الرسم الأول حادا بمعدل مرتين مقارنة بالخط القطري في الرسم الثاني. كما أن الخطوط العمودية في الرسم الأول متقاربة أكثر مقارنة بالخطوط الأفقية.

٣ - راجع دائما الإكتمال. يجعل قطع الجزء الأوسط من الرسم الإختلافات بين البنود التى تتم مقارنتها قيده ظاهريا أكبر من الواقع.

مثال :

من دون معرفة الطول الكلي للعمود، لا يمكن النظر الى أهمية الإختلاف بين الإعمدة.

٤ - إفحص دائما المصطلح ' متوسط ' - هل هو المتوسط (الحسابي)، أو المتوسط (بمعنى الواقع في الوسط) أو المتوسط (بمعنى المنوال : الأكثر حدوثا وتكرارا)؟. يفيدنا المتوسط (بمعنى العدد الذي يقع في الوسط) أكثر عن الموقف.

٥ - راجع دائما للتأكد من أن الجداول والخرائط موضحا بها المقاييس كلما كانت هناك حاجة لذلك.

موجز : أطرح الأسئلة التالية : بشأن البيانات المرئية :

١ - هل المصدر حقيقي غير زائف؟

٢ - هل العينة كبيرة بدرجة كافية تمكن من الإعتماد عليها؟

٣ - هل تم استخدام أرقام غير مرتبة، أو هل تم استبدال النسب المئوية ؟ واذا تم استبدال النسب هل أثر ذلك وغير من تركيز البيانات ؟

٤ - هل هي مفهومة أو معقولة ؟

يوصف الفصل القادم توجه حاجة الخصم.

الفصل التاسع

حاجات الخصم

<u>الفلاح وشجرة التفاح</u>

كان لأحد الفلاحين فى حديقته شجرة تفاح لا تثمر، وكذلك كانت فقط ملاذا للعصافير والجنادب. وقد قرر أن يقوم بقطعها يوما ما، فأخذ الفأس فى يده ووجه ضربة قوية إلى جذوعها. وتوسلت اليه الجنادب والعصافير ألا يقوم بقطع الشجرة التي أوتهم، وأن يبقى عليها، وإنهم في المقابل سوف يغنون له ويخففون من أحزانه. ولكن الفلاح لم يعر توسلاتهم أى انتباه وضرب الشجرة مرة ثانية وثالثة بفأسه – وعندما وصل إلى تجويفها وجد خلية مليئة بالعسل. وبمجرد تذوقه بقرص العسل، رمى بفأسه ونظر الى الشجرة، كشيء مقدس وأخذ يرعاها رعاية فائقة.

المصلحة الشخصية هي فقط التي تحرك بعض الناس.

أساطير ايسوب

نظرية الحاجة

يوفر البحث الذي قام به 'أبراهام ماسلو Abraham Maslow ' جزءا كبيرا من الأساس الذي تبنيت عليه نظرة الحاجة المعاصرة. فقد قام ماسلو بمراقبة الأفراد المضطرين عن كثب. وكانت سلوكياتهم المميزة غير مثقلة بالقيود – الإجتماعية. وتحولت نتائج أبحاث ماسلو الى نظرية سلوكية. ومن النتائج المفيدة للمفاوضين هى أن حاجات الخصم تؤثر على أسلوبه، وتصرفاته وتقبله لمواقف المفاوضين. فالناس لهم حاجات في كل المجالات التي تم وصفها في هذا الفصل. وتسيطر بعض من هذه الحاجات في وقت ما، وتسيطر حاجات أخرى في وقت آخر. وليس من البساطة أو السهولة الكشف عن حاجة الناس وتحديد توجهها. ويجب على المفاوضين الذين يرغبون في تحقيق المزيد من النجاح، تنمية المهارات لتحليل حاجات الخصم.

<u>تحديد اتجاه حاجة الخصم :</u>

يساعد ايجاد التوجه الغالب لحاجة الخصم، المفاوضون من العمل بصورة حسنة معهم. وتكون الفرصة الأولى للمفاوضين لتحديد التوجه. حاجة الخصم سانحة في المرحلة التي تسبق بدء المفاوضات. وثانيا، يجب على المفاوضين أن يكونوا حذرين ومتيقظين للمفاتيح التي تمكنهم من معرفة توجه حاجة الخصم أثناء التفاوض. وللخصوم أربعة توجيهات رئيسية بالنسبة لحاجتهم هى :

١ – المخاطرة القليلة : وهذا اهتمام بالغ بالحماية ضد التهديد أو الخطر الذي يوجه نحو موقف الشخص، وإهتمام كبير أيضا لسلامة أهدافهم. يركز المفاوضون الذين يحددون المخاطرة القليلة كحاجة بارزة بالنسبة للخصم، على جوانب الموضوع والثقة فى مواقفهم. وتقلل هذه من المخاطر في الإتفاق. ولا يحتاج المفاوضون الى ايجاد أو اقتراح أو تضمين ماهو غير متوفر هنا. فلكل موقف تقريبا بعض عوامل من الثقة والحقيقة. ويقضى المفاوضون، ببساطة، وقتا أكثر في هذه الجوانب. وتحصل

الجوانب الأخرى للحل المقترح على وقت أقل.. ويحاول المفاوضون أن يوصفوا الأشياء بتعابير مقبولة للخصوم.

٢ _ الترابط : وهو انشغال بالمشاركة في التفاعل الإجتماعي مع الأخرين بما فى ذلك المفاوضين. ويعتبر قبول الآخرين مهما بالنسبة لهذا الخصم. ويجب على المفاوضين أن يبينوا بصورة مطلقة الوضوح أن الخصم ينال تقديرهم واحترامهم وقبولهم. كما أن التركيز على المجالات المشتركة في الموقفين أمر هام. وينقل ذلك مشاعر الإنتماء والمشاركة وفي النهاية القبول المشترك للخصوم. ويجب على المفاوضين أيضا أن يؤكدوا المجالات المشتركة بصفة شخصية مع هذا الخصم. ومنها، مميزات الوظيفة، والرغبات، والأفكار والخبرات. الأمر الذي يعزز العلاقة. ويجب على المفاوضين أن يبتعدوا عن التعليق على المجالات التي تكون مشاعر وآراء الخصوم سلبية حولها. وأن الإتفاق مع الخصوم على أن أمورا معينة تبدو بغيضة لا يساعد على بناء الجسور معهم. وما ينبغي على المفاوضين القيام به هو التأكيد من أن الخصوم صائبون فى نقدهم. ويعني مثل هذا الإتفاق أيضا استخدام نمط حديث سلبي. ويصف الفصل الحادي عشر نتائج هذا النمط. وهي نتائج غير مرغوب فيها.

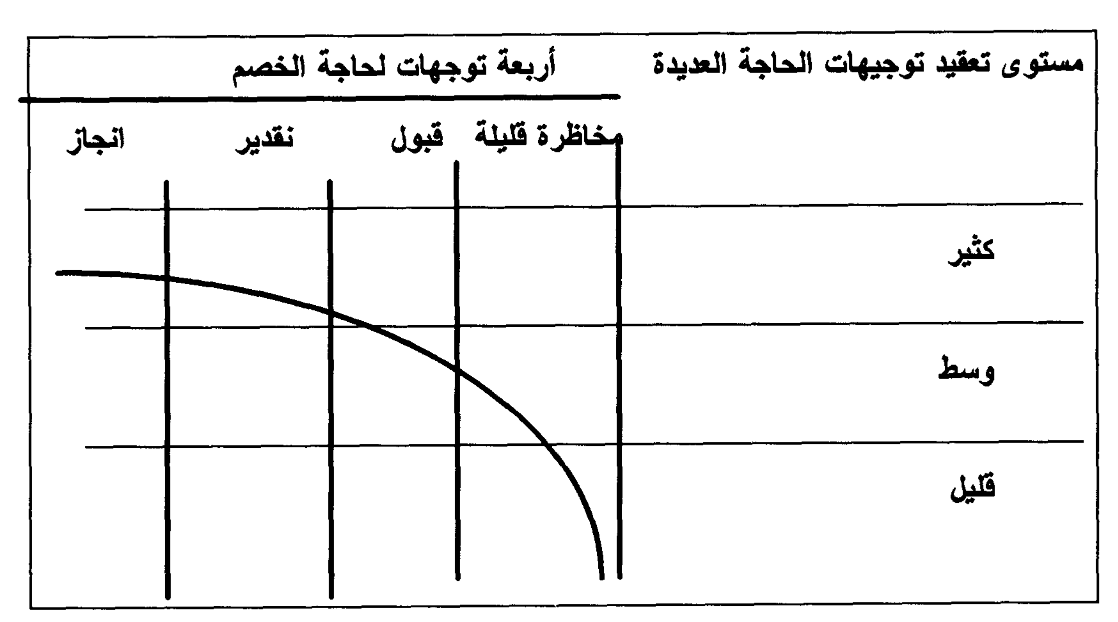
٣ _ التقدير : وهو دافع قوي للمكانة الشخصية. يهتم الخصوم الذين لديهم حاجة قوية للتقدير بإدراك الآخرين لهم بصورة صحيحة. فهم يرغبون في أن ينظر اليهم بنفس النهج الذي ينظرون به الى أنفسهم. ويخوض المفاوضون بعمق في جوانب موقفهم ذات الفائدة لمكانة الخصم أو منظمته. أى رغبات الخصم. يوفر تحديد كسب لكل من الخصم أو منظمته أفضل فرصة للمفاوض للحصول على استجابة مرغوبة. وتعتبر المكانة المرموقة أمرا ذا أهمية بالنسبة للخصوم الذين لديهم توجه نحو هذه الحاجة. يواجه المفاوضون الذين تبين ألقابهم مراكز وظيفية أقل من الخصوم موقفا عسيرا.

٤ – الإنجاز : وهو تأدية المقام فى اطار يسمح للتصرف أن يخدم نفسه. ويكون هذا الخصم من الطرف الآخر من النطاق الذى يوجد فيه الخصم الذي يعرف لقلة مخاطرته. كما يتم تسليط الضوء على الجوانب الإبداعية والتقدم الى مجالا وجوانب جديدة من

موقف المفاوض أشار 'ماسلو Maslow ' الى مستوى حاجة أساسي. وهو دون مستوى المخاطرة القليلة. ويتضمن هذا المستوى الإهتمام بالطعام والمأوى. كما أنه من غير المحتمل الوفاء به فى التفاوض. وسيكون موقف الخصوم الذين لديهم مثل هذا التوجه الذى يركز على الحاجةى الأساسية ضعيفا للغاية. وسوف لن يتمكنوا من المقاومة كثيرا. وكلما كان مستوى توجه الحاجة أقل، كلما كانت أقل تعقيدا. يبين الشكل رقم ' ٩ - ١ ' درجة تعقيد توجه الحاجة. وافتراضا، ينبغى أن يكون التأثير على الخصوم الذين يركزون على المخاطرة القليلة، أقل صعوبة. حقيقة، يعتبر تعقيد توجه الحاجة عاملا ثانويا فى مسرح التأثير. أما الأسلوب الذي ينبثق من توجه الحاجة فهو عامل رئيسى يقرر الصعوبة في التأثير على الخصوم. يصف الفصل الثانى عشر، ويستكشف الأساليب بالتفصيل.

الرغبات الأربعة العامة :

ترغب جميع الأطراف في المفاوضات في أشياء تفوق مقابلة توجه حاجتهم وتحقيق أهدافهم التنظيمية. وينبغى - كحد أدنى - أن يتجنب المفاوضون ارتكاب خطأ في أى من رغبات الناس العامة فى المفاوضات.



الشكل رقم ' ٩ – ١ ' تعقيد توجه الحاجة

(بتصرف من أ. ماسلو A. Maslow)

الطرق التي يرغب معظم الناس في أن يفكر الآخرين بها عنهم :

١ - منصف : يتقبل ولا يشك في أمانة الشخص الفكرية أو دوافعه. وعندما يبدو الدليل على نقيض ذلك واضحا، يجب. على المفاوضين أن يشددوا إجراءاتهم. وربما يحضروا شخصا آخر ليشهد على مايتم. وربما يقدمون هذا الشخص كمطلب جديد لتنظيمهم. ويعتبر الشك في أمانة الخصم بصورة مباشرة قليل الفائدة. ليس هناك شخص غير نزيه فى ذهنهم. وإنهم فقط يقومون بما هو ضروري.

٢ - مقتدر : يقلل من أهمية أخطاء الخصم، بدلا من أن يتسبب فى فقدهم لإحترامهم. بلا مبرر، فى وقت واحد.

إن مساعدة الخصوم على فهم شىء ما ، هي أفضل من توجيه النقد لهم لفشلهم فى الفهم - ربما يقول المفاوضون ' لقد كانت لدي مشكلة بالنسبة لهذه الفكرة، حتى قدم أحد الناس لي المزيد من المعلومات. دعني أشركك فيها '.

الأشياء التي يرغب معظم الناس في تعلمها عند تعاملهم مع الآخرين_هي:

٣ – الثبات : تنبيه الخصوم الى التغييرات بدلا من مفاجأتهم بها. القيام بعدم زعزعة استقرار الموقف عن قصد. فقلما ينظر الخصوم لإمكانية ضعف إعدادهم. فإن ذلك يحرجهم. وبالتالي يسعون الى لوم تصرفات شخص آخر.

٤– الضبط : اشراك الخصوم في تطوير النتائج، وعدم التقليل منهم كمساهمين. ومعاملتهم كأنداد لهم. يقبل الخصوم الذين يدرسون بنشاط، ويسهمون في ايجاد الحلول، النتائج التي يتم التوصل اليها، أما أولئك الذين تملى عليهم الحلول، حتى عندما يتم قبولهم لها، فإنهم لا يدعون النتائج بنفس المستوى.

يأتي التأييد بوجود هذه الرغبات العامة من أعمال ' داروين وهكسلي

Darwind and Huxley '. فلقد أوضحا الدوافع النفسية التي يملكها الناس. ويشبه كل دافع قبطان سفينة الشخص. وفي العادة يكون هناك دافعا واحدا مناوبا أى مسيطرا في ذلك الوقت. ويفقد الشخص قدرته على التحكم، اذا كان هناك دافعان أو أكثر يتناحران على التحكم. وسيصاب ذلك الشخص بحالة من التشوش. وسوف لن يمكن التفاوض معه حتى يقوم قبطان بالسيطرة والتحكم. وهذه الدوافع هي :

- الجشع [ويترابط بالضبط والتحكم] .
- الكبرياء [ويتصل بالمقدرة] .
- الأمن [ويرتبط بالإستقرار] .
- البقاء [ويمتد الى العدالة] .

يشكل الجشع والكبرياء مشاكل على وجه الخصوص. ويتغلبان بإستمرار على العقل. وغالبا مايسببان فشل الإتفاقيات لاحقا. وفي مثال للجشع، يعقد الناس صفقات تتصف بأنها 'جيدة للغاية لتكون حقيقية '. ويكون لها في العادة عامل اقتصادي لا يمكن رفضه. ويكتشف في وقت لاحق، أن اقتصاديات الصفقة تجعلها غير عملية. وتختفي الفائدة الاقتصادية الكبرى. وفي مثال الكبريا، يرى الشخص فائدة شخصية كبيرة عائدة اليهم. وسوف تسمو سيرتهم أو

سمعتهم من جراء عقد تلك الصفقة. وستعود المنافع لاحقا للطرف الآخر، الى نتيجة مغايرة لتلك التى ارتبطت بسيرة ذلك الشخص.

<u>يبقى المفاوضون المنضبطون متيقظين لحاجات الخصم.</u>

<u>مناشدة ' بن فرانكلين *Ben Franklin* ' :</u>

كيف تتم مناشدة توجه حاجة الخصم؟ . مثال ممتاز على ذلك هو القاعدة التي استخدمها 'بن فرانكلين' للعناية بحاجات الخصم. وهي قاعدة بسيطة، وواضحة. فقد درج 'فرانكلين' على تقديم العروض بتعبيرات قوية مشيرا الى مالديهم من أجل مصالح الخصم. وقام 'فرانكلين' بتحديد المنافع الحقيقية التي سوف تعود للخصم. وبهذه الطريقة كان لخصومه سبب في الإتفاق مع عرض 'فرانكلين'. وبديهي، كان سبب 'فرانكلين' الأساس هو أن العرض يمثل مصالح جانبية. لم يستكشف فرانكلين هذا الجانب، وركز، على التناقض من ذلك، على المنافع التي سوف تعود على الخصوم. وكان فرانكلين يقدم العروض بصورة مألوفة ومريحة للخصوم. الأمر الذي أعطى عرضه بعدا اضافيا. وأكسبه معنى'.

<u>مثال :</u>

عندما حارب المستعمرون الأمريكان الإنجليز، كانوا بحاجة الى المزيد من الموارد تفوق ما يمكنهم جمعه لوحدهم، فأرسلوا الوفود الى جميع البلدان الأوروبية سائلة في المال، ومواد الحرب، والسفن، وحتى القوات. وفشلت جميع هذه الوفود ماعدا 'فرانكلين'. فقد أقنع فرانكلين الفرنسيين بالمساعدة. ولم يؤسس 'فرانكلين' صحته على صحة موقف المستعمرين الأخلاقية والأدبية. كما أنها لم ترتكز على حقيقة أن المستعمرين كانوا خاسرين. أو أن جهودهم محكوم عليها بالفشل دون عون خارجي ملموس. فقد أدرك فرانكلين أن العطف نادرا مايتحول الى فعل. وعلى النقيض، فقد عزف على نتيجة هزائم الفرنسيين من قبل الإنجليز في أوروبا وفي غيرها من المواقع. ودفع فرانكلين بالفكرة التي تقول بأن تصرفات الإنجليز

وأعمالهم تقلل من موقف الفرنسيين في عيوب الحكومات الأخرى. وضمن ذلك بقوله ولكن دع الفرنسيون يخلصون الى انهم سوف لن يحصلوا على التقدير الذي يرغبون فيه طالما كانت إنجلترا هي المسيطرة، ' أخيرا، أشار فرانكلين الى أن هزيمة الامريكانيين من قبل المستعمرين سوف تقلل من مكانتهم وهيبتهم. وكان الإستنتاج الواضح أن فرنسا هي أفضل مرشح سوف يفيد من خسارة الإنجليز. وسوف تقوم فرنسا تلقائيا بسد أى فراغ يتركه البريطانيون. لقد أدرك فرانكلين إن توجه الحاجة القوي الذي يحرك الفرنسيين هو التقدير. وتم التعبير عنه بالإعتداد. ونجح فرانكلين فى مهمته بالتركيز على امكانية إن تحرك واحد سوف يعيد الإعتداد الوطني. وسوف يؤدي ذلك الى تصعيد موقف فرنسا كقوة عالمية. وبالطبع، لم يكن غرض فرانكلين ' الحقيقى هو تحقيق منافع محتملة لفرنسا. يعرض الشكل رقم ' ٩ – ٢ ' نموذج فرانكلين.

المنطق الواضح لقبول الخصم لإقتراح المفاوض :

" فى مصلحتك الشخصية وأفضل مصلحة لمنظمتك أن تقبل

الحاجة البارزة للخصم الذي يتلقى المناشدة "

أمثلة :

* يجيز الموقف هذا الناتج	الإنجاز
* يعطيك ميزة تنافسية	التقدير
* يقوم به كافة الذين مثلنا	القبول
* آمن كصخور جبل طارق	المخاطرة القليلة

الأساس المنطقي غير المعبر عنه لإقتراح المفاوض :

أنه في أفضل مصلحتنا الذاتية أن نقوم بقبول هذا

الحاجة البارزة للمفاوض الذي يقدم العرض

أمثلة :

* يقابل أهدافنا	الإنجاز
* سيتم ادراكه جيدا	التقدير
* دعونا ننضم الى المجموعة	القبول
* نفسح المجال بهذه الطريقة على الأقل	المخاطره القليلة

الشكل رقم ' ٩ - ٢ ' نموذج ' فرانكلين Franklin '

(المصدر : الاستشاريون إسباركس)

تكييف الوظيفة :

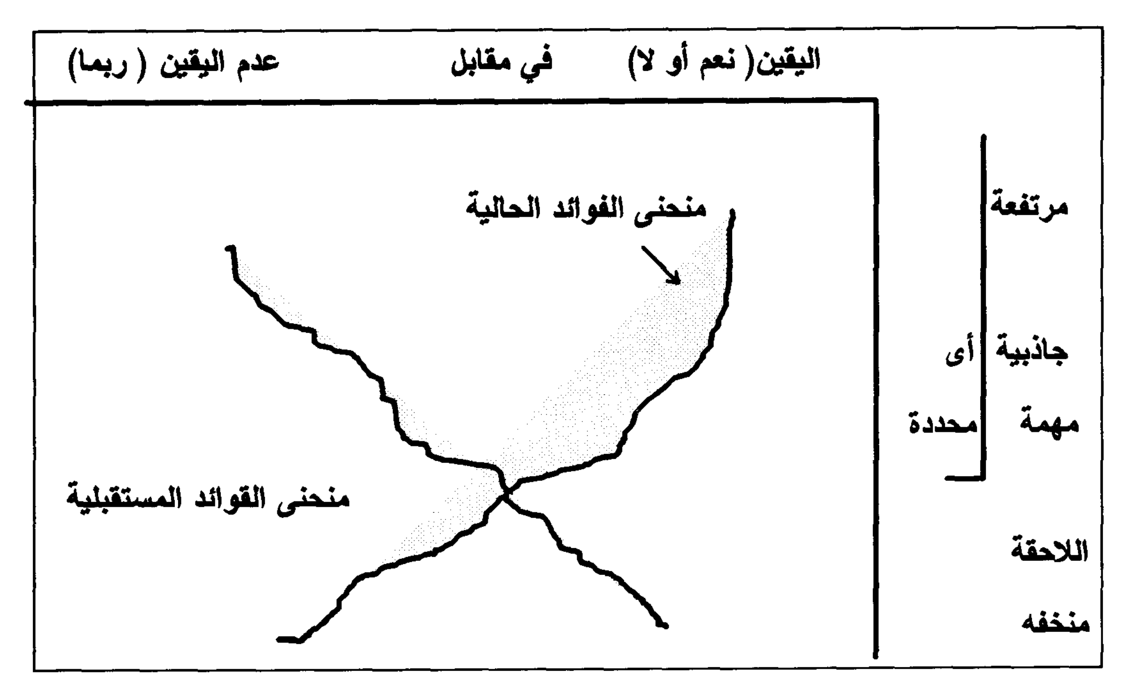
هناك عاملا آخر يجب أخذه في الإعتبار عند النظر في حجم حاجات الخصم. يقوم معظم الناس بأعمال أخرى الى جانب التفاوض. يقود هذا العمل الآخر الى ما يمكن أن يطلق عليه تكييف الوظيفة. توجد مجموعة من المطالب للنجاح في أى وظيفة. وتقدم هذه المطالب لشاغل الوظيفة ميلا لليقين أو الريبة.

ينظر الناس الذين يركزون على اليقين في الإقتراحات التي لها فوائد آنية. وتلك هي التي تجذبهم. منهم يرغبون أكثر فى الثوابت. ونموذجيا، يكون أولئك قد تم تدريبهم فى مجال العلوم التقييمية مثل المحاسبة والهندسة. وبالمثل، ربما تكون لهم وظائف تتطلب منهم مقابلة مواصفات متشددة أو تكون لها معايير دقيقة. ومن أمثلة ذلك، صيانة الطائرات، واجراء الفحوصات على المرضى، في المختبرات الطبية في المستشفيات، وتصنيع قطع الغيار ذات التحمل.

وبصفة عامة، يتطلع الأفراد الذين لا يهتمون باليقين ويميليون أكثر الى الإقتراحات ذات العائد المستقبلى. ويحبذون استكشاف مجالات غير مطروقة. وغالبا مايكون مثل هؤلاء الناس مدربون في المعارف التحليلية، مثل المبيعات والقانون. وبالمثل، ربما تكون لهم في الغالب وظائف تتطلب التعامل بإرتياح مع الغموض، والمعنى قدما فى المواقف الأقل ترتيبا. من أمثلة ذلك المضاربات، البضائع، اجراء البحوث الكيمائية، وتصميم نماذج الأدوات.

يجب على المفاوضين تقييم تكييف وظيفة الخصم. ومن ثم يتم التوكيد على جوانب المنافع الحالية أو المستقبلية المقترنة بموقف المفاوض – ويحسن القيام بذلك من فرص عدم صرف الخصوم.

إن استخدام اطار متناغم لا يعمل على تحدي الخصوم ذهنيا لتغيير البيئات. يبين الشكل رقم ' ٩ – ٣ ' نموذج تكييف الوظيفة.



الشكل رقم ' ٩ - ٣ ' نموذج تكييف الوظيفة

(المصدر : سيكولوجية الإتصال والإقناع، تأليف جي. كي. هوفلاند J.k Hovlamd)

(Psychology of Communication and persuasion)

موجز : اكتشف مبكرا مهمة الخصم الإعتيادية، وتدريبه. وعين ان كان بالإمكان، كيف يمكن أن يتلاءم الخصم مع التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسم. وقيم موقف الخصم في هيكل القوة.

ضبط التكيف :

من المهم أن تدرك في وقت مبكر ما اذا كان الخصم في موقف تحكم في وظائفهم. والسؤال الذي يجب أن تتم الإجابة عليه هو ' هل يملك هذا الشخص أو يوجه رأسمالا ؟' واذا كان الأمر كذلك، فإنهم في موقف تحكم وسيطرة. وأنهم أكثر تمرسا بإضطلاعهم بهذه المسئولية.

وسوف يركزون أكثر على النتائج والصورة الكلية مقارنة بالطرق. وإن لم يكن الأمر كذلك، فإنهم سوف يهتمون بالصغائر والتوافة. كما أنهم حذرين وأقل مرونة. وربما تكون الطريقة أكثر أهمية بالنسبة لهم من النتيجة.

وسيكون موضوع الفصل القادم هو الدور الهام للقوة.

الفصل العاشر

القوة

الأسد والفأر

إستيقظ أسد من نومه اثر فأر يجري فوق وجهه قائما بغضب، قبض الأسد على الفأر، وكان على وشك قتله عندما توسل اليه الفأر بطريقة يرثى لها قائلا : اذا قمت فقط بإنقاذ حياتى، فإنى بالتأكيد سأرد لك جميلك'. فضحك الأسد وأخلى سبيله. وبعد فترة وجيزة من ذلك، حدث أن قبض بعض الصيادين على الأسد. وقاموا بربطه بحبال قوية على الأرض. وتعرف الفأر على زئيره وجاء مسرعا، وقرض الحبال بأسنانه وأطلق سراحه، متعجبا. ' لقد سفهت فكرة قيامي بمساعدتك، ولم تكن متوقعا مني أى رد لجميلك. ولكنك الآن عرفت أنه من الممكن حتى لفأر أن يسدى جميله لأسد.

أساطير إيسوب

إدارة القوة :

توجد القوة دائما في مواقف التفاوض، وتمتد قيمتها من بارزة الى هامة. يجب على المفاوضين منهم القوة لكيما يتصرفوا بثقة. ويجب عليهم أن يكونوا قادرين على تعديل عدم الثوازنات التي تكون في صالح الخصوم.

ماهي القوة ؟ وما هي خصائصها ؟ وما الذي يغير ميزان القوة بين طرفين متعارضين

القوة الكاملة :

تبرز القوة الكاملة فى عدة أشكال. فهي :

- القوة التي تسمح موقف معين على الآخر، بصرف النظر عن مزاياهما النسبية.

- القدرة على فرض رغبة الشخص على الآخرين مهما كانت مرتبتهم أو سلطتهم.
- وهي القدرة على التأثير على الآخرين للقيام بالعمل الذي ربما لا يقومون به في العادة فى غياب ذلك التأثير.

وتكون نتائج استعمال القوة الكاملة في صالح الطرف الذي يمارسها. ومع ذلك فإن الناس الذين يستخدمون القوة بصورة تهديدية أثناء ضغطهم المتصل لتحقيق أهدافهم بصورة عدوانية غالبا ما يشعلون الشمعة من الجانبين. ويزيفون الإتفاقيات التي لن تصمد عند ازاحة الضغط. ويغرسون روح الكراهية فى الطرف الآخر.

قلما توجد القوة الكاملة في المفاوضات. وربما لا تكون هناك حاجة للمفاوضات اذا نشأت. ويمكن أن يتوقع المفاوضون وجود حالة من القوة غير الكاملة بينهم وبين خصومهم. وفي العادة، يكون الطرف قوة أكثر في بعض المسائل، مقارنة بالطرف الآخر. ويصح العكس بالنسبة للطرف الآخر.

<u>المهام الست :</u>

<u>يجب عل المفاوضين من أجل ادارة القوة ممارسة المهام التالية :</u>

- الإعتراف بتباين القوة.
- تعديل عدم التوازنات.
- الإعتبارفي بالمخاطر.
- تجنب الحجج المبنية على القوة.
- تجنب الإستغلال.
- استخدام أدوات المنطق

وبمجرد فهمها، يمكن القيام بهذه الأعمال بطرق تفيد عملية المفاوضات.

الإعتراف بتباين القوة :

يجب أن يدرك المفاوضون كمية التباين في القوة بينهم وبين الخصوم. ويمكن أن يفوق هذا التباين في القوة المزايا الموقفية، والإختلافات في مستوى المهارة. ويصعب تحديد تباين القوة عن طريق التحليل المباشر. ومن الأسهل النظر الى العلاقة العكسية. أى الإعتمادية. وتنشأ الإعتمادية بأربعة طرق.

١ - المركز الإجتماعي : الإعتماد على أو الحاجة لمخرج من شخص آخر من أجل انجاز المهام أو الوصول الى الأهداف وعلى سبيل المثال : يرغب الخصم أن يصل الى إتفاق مع المفاوض. كما يرغب المفاوض أن يصل مع الخصم الى اتفاق وتوجد اعتمادية المركز الإجتماعي دائما فى المفاوضات ويعدل منها الخيارات المتوفرة للأطراف وقدرتها على متابعتها.

٢ - السلطة : الإعتماد على تصديق أو دعم شخص آخر للتحرك للأمام في مشروع. وعلى سبيل المثال، يجب أن يتفق المفاوض والخصم على المفيد قدما من مسألة لأخرى. توجد الإعتمادية على السلطة دائما فى المفاوضات.

٣ - المعرفة : الإعتماد على شخص آخر من أجل التزود بالمعلومات المطلوبة للإحتياجات الذاتية للفرد، أو العمل، والأهداف، والرضاء الخ ... وعلى سبيل المثال، يستطيع الخصم أن يؤكد كحقيقة ما كان مفترضا وذلك عن طريق تقديمه لبيانات لم تكن معروفه للمفاوض من قبل. وتوجد اعتمادية المعرفة فى العادة فى المفاوضات.

٤ - العاطفة : تفتح القيود الذاتية الفعلية أو المفروضة على المصادر للوفاء بإحتياجات الشخص الذاتية للتقدير. وعلى سبيل المثال، يسعى الخصم للحصول على الإطراء من المفاوض. توجد اعتمادية العاطفة أحيانا في المفاوضات.

يكتشف المفاوضون الذين يجيدون موقف الإعتمادية بصورة آلية العكس. أى مدى التباين في القوة. ويوضح الشكل رقم ' ١٠ - ١ ' علاقة الإعتماد - القوة على نحو نموذجى.

مثال :

للطبيب مركز اجتماعي، وسلطة، ومعرفة تفوق بكثرة معرفة المريض. وهذه هى علاقتهما النموذجية وهي متوازنة للغاية.

الإعتماد	يتناسب عكسيا مع	القوة
كثير	مريض	قليلة
قليل	طبيب	كبيرة

الشكل رقم '١٠ - ١ ' علاقة الإعتماد/القوة

(المصدر : الإدارة وماكيافلي. أ. جين)

(Management and Machhiavelli, A. Jay)

تعديل تباينات القوة :

يجب على المفاوضين أن يقدموا بتعديل التباينات السلبية الموجودة فى القوة بينهم وبين خصومهم. ويوجد التباين السلبي عندما تؤسس ميزة قوة الخصم على اعتمادية المفاوض. وعندما تتوفر للمفاوض ميزة، تلك هي مشكلة الخصم. وبمجرد تعديل تباين القوة، تبدد مزايا موقف كل طرف أكثر أهمية. ' تحصيل المفاوض على قوة حقيقية من خلال استعداده التام. وتتقدم عملية التفاوض بسرعة اذا قام الخصم أيضا بالإعداد جيدا. ومع ذلك، تشير الملاحظة للعديد من المفاوضات إن بعض الأفراد يسعون قصدا لإيجاد تباين في القوة لصالحهم. ويشعرون بأن ذلك هو وسيلة مؤكدة لتحقيق أهدافهم.

تعدل أربعة تغييرات رئيسية عدم توازن القوة الموجودة في_المفاوضات وهي :

١ – التغيير في السلطة التى يملكها أحد الأطراف أو كلاهما، لعقد الإتفاقيات.

أمثلة :

- مدد أو قلل من مدى التسوية المفتوح لكل طرف. فربما يحتاجان الى الرجوع أكثر أو أقل الى سلطة عليا. غير المركز التنظيمى واللقب الخاص لأى طرف. وربما يقود ذلك الأطراف أقرب الى المفارقة الموقفية.
- احضر أفرادا جدد ليحلوا محل أولئك الذين يشاركون فى عملية التفاوض. وتكمن في هذا الإجراء صعوبات محتملة فى نقل المعلومات (الفصل الثانى) وصعوبات الإعداد التام (الفصل الخامس).

٢ – تغيير جدول الأعمال.

أمثلة :

- خفض عدد أو أنوع البنود التى يمكن التفاوض عليها.
- الإتفاق المتبادل على مد التفاوض ليشمل مسائل لم تكن مدرجة في جدول الأعمال.
- أسعى لإدخال بند ١ يعد الطرف الآخر له.
- لا تعتبر التغييرات التجميلية مثل اعادة طرح نفس المسائل فى شكل مختلف ، تغييرات فى جدول الأعمال.

٣ – تغيير المعتقدات عن الخصم أو التركيز عليه.

مثال :

يجب أن يفهم المفاوضون أن نواقصهم الموقفية ليست هي السبب في منح أو إدراك قوة اضافية للخصم. فربما لا يكون الخصوم مدركين لهذه النواقص.

٤ – تغيير الوقت المتاح للوصول الى تسوية.

أمثلة :

- يتحلى المفاوضون بالصبر لإعطاء الخصوم وقتا كافيا لدراسة مزايا المواقف المختلفة.
- يبذل المفاوضون جهدا اضافيا لتحديث مواقفهم خلال فترة العطلة. ويتم تعديل خطة الإجتماعات اللاحقة.
- يحافظ المفاوضون على التزام قوى بالأهداف الأصلية بينما يتحملون مناقشات مجهدة وشاقة.

خطر استعمال القوة :

يجب أنْ يدرك المفاوضون الخطر الذي ينشأ من استعمال القوة. يزيد استعمال القوة من احتمال تصرف الشخص الآخر الذى يكون فى جانب المتلقي بطريقة لا يمكن التنبؤ بها. علاوة على ذلك، يقود إساءة استعمال القوة الى ضرر باقي فى علاقة الأطراف. وإن الإفتراض القاضي بأن الطرف الآخر يفقد الشجاعة للرد على اساءة استعمال القوة، هو افتراض خاطيء. وقد تسبب في تحطيم كثير من المفاوضات.

تفادي استعمال الحجج المؤسسة على القوة :

يجب على المفاوضين تجنب استخدام الحجج المبنية على القوة عندما يسعون الى تعديل توزيع القوى. وهذه الحجج تحول الإنتباه من المسائل الحقيقية. ويؤدى التحول فرص التفكير الواضع فى المسائل. وتتخذ الحجج المبنية على القوة خمسة أشكال. ويجب ألا يلجأ اليها المفاوضون.

١ - حجج الإساءة الشخصية التي لا تمت للمسألة الخلافية بصلة.

مثال :

يتلف اقتراح خطأ فرعى في موقف الخصم الموقف بأكمله. ويتكون هذا من النقاط معلومات غير صحيحة استخدمت لدعم موقف الخصم، وكذلك لم يعتمد عليها.

يتعين على المفاوضين أن يتهربوا من حجج الإساءة الشخصية. وأن يتأكدوا من أن الدليل الذي استعمل لدعم مواقفهم صحيح.

٢ - حجج الإنعدام التي تسعى لإثبات نقطة ما عن طريق التأكيد بأنه لم يحدث مطلقا دحضها.

مثال :

القول بأن موقف الخصم يصعب الدفاع عنه لأن أحقيته لم تثبت.

يحول المفاوضون جانبا حجة الإنعدام. ويشيرون الى أن الغياب الواضح لشىء ما لا يثبت أو ينقض أى شىء. وإن نشوء الغياب يجب أن يتم تحديده فعلا.

٣ - حجج اشعبية التي يقصد منها اعاقة اختبار الأدلة وتشجيع القبول غير النقدي للأفكار.

أمثلة :

- 'هذه هي الممارسة العامة في هذه الصناعة (الترويج لها) .
- ' بساطة لم يحدث ان قام أى فرد بها على هذا النحو (التوبيخ ضدها)

يجرد المفاوضون حجة الشعبية من أى جنس. ويشيرون الى أن الدعم الشعبي لا يظهر حجة القرار. وأن حاسة القطيع ليست دائما صحيحة.

٤ - حجج تحتكم الى المكانة تستغنى عن الحاجة للإثبات بينما تزيد من احترام السلطة.

مثال :

تقديم خبير لمساعدة أو رفض الحاجة الىشىء ما يرد المفاوضون على حجة المكانة. ويقدمون خبيرا له مكان سارية للخبير الأول يفند ما قاله. يجب دائما فحص مؤهلا الخبرة التي يدعيها الخصوم.

٥ - حجج السبب والنتيجة. تفترض هذه أنه اذا جاء حادث بعد الآخر، فإن الحادث الثانى جاء بسبب الأول.

هذه أكذوبة يجب تصريفها. إن الحوادث اللاحقة ليست بصورة آلية نتائج للأحداث السابقة. وقد يلجأ الخصوم الى استخدام هذه الحجة بسبب التفكير غير الدقيق والمحدد.

مثال :

منذ فترة طويلة قبل أن يعرف الناس استخدام النار في الطهي، درج الفلاحون في احدى القرى الصينية على أكل لحم الخنزير نيئا.

وفي أحد الأيام، وأثناء عاصفة رعدية، اشتعل أحد المنازل، ودمرته النيران. وكان بداخل المنزل خنزيرا، انشوى بالنار. وفيما به، لم يتبق الا القليل للعائلة التى درجت على السكن فى ذلك المنزل. وقام أفرادها تحت تأثير اليأس والجوع بأكل الجنزير. وكان مذاقه أفضل مما تعودوا عليه بأكله نيئا. وقاموا بإشراك الآخرين معهم في هذا الإكتشاف. وبعد ذلك، وبصفة مستمرة كان هناك منزل يحترق فى القرية. وكان بداخلة خنزير.

يجب أن يدرك المفاوضون الألفاظ المتناقضة. فربما يقول أحد الخصوم إن موقف المفاوض له ' حل غير مثمر ' أو ربما يقترح الحصول على ' تنازل تجريبى ' من المفاوض لإظهار حسن النوايا. يجب القاء الضوء على الألفاظ المتناقضة. فهي عبارات غير منطقية وبالتالى ليست لها سند.

تقادي الإستغلال :

يجب على المفاوضين تفادي استغلال الخصوم. فأحيانا يكون مغريا بالنسبة للمفاوضين أن يتخيلوا أنه بإمكانهم اكتشاف نظم المكانات النفسية عند الخصوم. ومن ثم يتم استغلال الخصوم عن طريق منحهم المكافآت أو حجبها عنهم. ويمنح ذلك أفضلية فى القوة للمفاوضين. ومن الناحية العملية، ليس هناك أى معنى لإستغلال نظام المكافآت عند شخص ما. أولا، يصعب

اكتشاف نظام المكافآت لدى شخص ما حتى بالنسبة للمحللين المدربين. ثانيا، يتباين اتجاه الإستجابة لمنح المكافأة أو الحرمان منها، تباينا كبيرا. فقد يتحرك المتلقى في الإتجاه الذي يرغبه المانح. ومن المحتمل أيضا أن تزيد حدة مقاومته للمانح. وتعتبر ادارة المكافآت اختيارا ضعيفا كأسلوب لتعديل توازن القوة في المفاوضات.

استعمال أدوات المنطق :

يحتاج المفاوضون باستمرار الى استعمال أدوات المنطق لدعم منهج ' يكسب – يكسب ' وهى :

١ – التعميم. وهو الإنطلاق من حالة معينة الى مبدأ عام، في حين تمثل تلك الحالة ذلك المبدأ. وهذا هو المنطق الإستهلالي. يستخدم المفاوضون الماهرون في التعلم هذه الطريقة كلما وجدوا جزئيات من المعلومات.

مثال :

يكون الخصم مراوغا في نقطة واحدة. ويعتبر رهانا عادلا إنه لا يمكن أن يوثق بهم الى حد بعيد في أى شيء مماثل.

٢ – الاستنتاج. وهو التقليل من موقف عالمي الى حالة فردية، عندما تتضمن خصائص الحالة النموذج العالمي. وهذا هو المنطق الإستدلالي. يستخدم المفاوضون، الذين يدركون النجاح في الغالب هو أمر نسبي، هذه الأداة.

مثال :

كان الخصم ثابتا ومتعسا في الوفاء بالتزماته التعاقدية. ويعتبر القول بأنهم سوف يلتزمون في عقد لاحق يتم الإتفاق عليه بأنه رهان جيد.

٣ - التناظر. هو تحويل الحجج والنزاعات من موضوعات تثير المشاعر القوية الى موضوعات محببة تستحث قليلا من الإنفعال. ويمكن أن ينظر الخصم اليها بطريقة جديدة. ويقلل هذا من فرص تسبب المشاعر العالية في فشل المفاوضات.

مثال :

كان الخصم يسعى الى تخفيض تكلفة طلبية. وكان يعبر على نفس العناصر التي كانت في العقد الأخير. يقترح المفاوض زيادة حجم الطلبيه للحد الذي يمكنه من خفض التكلفة المرغوب.

ويقترح المفاوض الى جانب ذلك، عدم تغيير عدد الطلبات الفردية. وينظر الخصم الى هذا الموقف بأنه يفي برغباته. يعامل المفاوض الطلبات العديدة كطلب اجمالي واحد بتواريخ مختلفة.

٤ - القياس، وهو ادراك إن قبوله حقيقة فكرة معينة يؤدي بصورة آليه الى نتائج معينة. وستكون تلك غير منسجمة مع ما سبق أن تم الإحتراف به بشأن النتائج غير اللاحقه.

أمثلة :

- يفعله الخصم بأن الشروط والظروف الموضحة في وثيقة المفاوض مقبولة بالنسبة له. يجب على المفاوض ألا يفترض بأن تلك الشروط والظروف مثل الشروط والظروف الوحيدة المضمونة، الى الأخيرة الصحيحة مختلفة. ويترك الخصوم الذين يحذفون كلمات مثل 'شامل' أو 'كل'، الباب فاتحا لإدخال المزيد من ا لشروط والزيادة. ويقعون بذلك على نحو ملائم ومريح بالنسبة لهم.

** يضيف خصم بقول قضيه بأنها غير قابلة للتفاوض. ويقبل المفاوضة ذلك الموقف. ويتم طرح نقطة شبيهة بالنقطة الأولى التى اعتبرت غير قابلة للتفاوض في مرحلة لاحقة في المفاوضات. ويفيد لهم لإستبعاد النقطة الأولى، قد يستبعد المفاوضون بطريقة لا شعورية نقاطا أخرى.

إن أفضل طريقة للتعامل مع مسائل القوة هي دمج استخدام أدوات المنطق مع التغييرات التي تعمل على تعديل عدم توازن القوة. وبهذه الطريقة يتم تجنب الحاجة لطرق أخرى تقود الى نتائج مشكوك فيها.

لصالح الفصل التالي موضوع التأثير على الخصوم.

الفصل الحادي عشر

التأثير على الخصوم

الذئب والخروف

رقد ذئب مريضا في مخبأه من جراء جرح عميق موجع أحدثه عض الكلاب له. ونسبة لحاجته ورغبته في الطعام، نادى على خروف كان يمر بالقرب منه، وطلب منه أن يبحث له عن بعض الماء من جدول قريب. وقال له ' اذا زودتني بشراب، فإنني سأجد الوسيلة لتوفير بعض اللحم لي ' فأجابه الخروف قائلا ' نعم ' اذا كان على أن أمرك بالشيء النادر، فإنك بلاشك سوف تجعلني أوفر لك اللحم أيضا.

يمكن إدراك الخطب النفاقية بسهولة.

أساطير ايسوب

تبلغ الشحنة الكهربائية القصوى في مخ الإنسان ما بين (٢٠) الى (٢٥) وحدة قوة كهربائية (واط). وقد أخذ هذا المدى من البحث الأصلي الذى قام به الطبيب الإنساني 'تي. كيلي T. Kely ' في عام ١٩٤٨ في كلية الطب بجامعة بنسلفانيا – وقد قام باحثون آخرون، استخدوا طرق مقاييس مغايرة لتلك والتي استخدمها الدكتور 'ميلى' بالتأكيد على تلك النتائج. يرسل المفاوضون رسائل تحتاج فقط الى القوة الكهربائية المطلوبة لفهمها. وهذا يجنب الخصوم الشحن الزائد. ويشكل الخصوم ذوو القوة الكهربائية المنخخفضة مشكله حقيقية بالنسبة للمفاوضين. يتكون التأثير على الخصم لرؤية وجهة نظر المفاوض من الأتي :

- الحصول على مستوى عال من القبول.
- وعرض الأفكار بعالية.

الحصول على مستوى عال من القبول :

يتم نقل الرسائل بعالية عندما يكون الخصوم فى وضع يتقبل ذلك. ويتم الوصول الى القبول عندما يصغي الخصوم ويفهمون. ويعاون المفاوضون الخصم على القبول بأربعة طرق هي :

١ – ازالة الجمود على مستوى الوعى.
٢ – استخدام نمط ايجابي فى التحدث على مستوى اللاوعى.
٣ – اختيار واستعمال المجسات الصحية.
٤ – عرض الأفكار بطريقة صحيحة.

ازالة الجمود :

يمنع الجمود الرسائل من الوصول الى هدفها. كما يقلل أيضا من القبول على مستوى الشعور. ولإزالة الجمود ينبغى أولا : حصر الأنواع التي يمكن مقابلتها في التفاوض. ومن ثم العمل على التقليل مما تم تحديده منها. علما بأن إعداد قائمة متكاملة وشاملة بجميع أنواع وأشكال الجمود تعتبر أمرا غير عملي. وذلك لأن لكل موقف تفاوض خليطه المختلف منه.

وفيما يلى أمثلة للإختلافات بين أشكال الجمود التي يمكن التقليل منها، وتلك التي لا يمكن خوضها :

١ – الجمود القابل للخفض هو الإرتباك الناتج عن ازعاج الطالبات، والهواتف، والحركة، ومن المصطلحات المستخدمه
(مثل : أوضح، أبسط، أفضل) ومن الطقس (مثل : الراحة، أسباب الراحة التى تقلل من الضغوط).

٢ – أن الجمود غير القابل للخفض، فهو تحيزات الخصم، والكيمياء الشخصية بين الأطراف – وإهتمامات الخصوم الحيوية التى لا يتم التفاوض حولها (متضمنة حياتهم الشخصية، وصحتهم ، ووظائفهم).

ويمكن أن يسبب السأم والضجر الجمود - ويمكن التقليل من ذلك عن طريق تخطيط جلسات التفاوض الطويلة أولا. وبمجرد أن يزيد الوقت الكلي في التفاوض، تقل الرغبة. وعلى سبيل المثال. غالبا مايستخدم الأغراء بالكلام بحرية كوسيلة فى مساومات الأدارة والنقابة. ويزيد تكرار فترات الراحة من نطاق الإنتباه. ومع ذلك ينحدر نطاق الإنتباه بسرعة فى كل فترة تالية. يوضح الشكل رقم ' ١١ - ١ ' هذه الظاهرة.

موجز : يجب على المفاوضين أن يحترموا ضد السأم وفقدان الرغبة، ولا سيما في المفاوضات المطولة.

عال

مستوى الانتباه

منخفض

فترة راحة	فترة راحة	فترة راحة	النهاية
مستوى الانتباه منحني الإنخفاض	يخفض مستوى الانتابه بعد تتابع بمعدلا شديدة الإنحدار فى كل فترة		
٪٤٠	٪٣٠	٪٢٠	٪١٠

البداية : خط اجتماع التفاوض للتماس. عندما يمضي الوقت يقلل الاهتمام، تعيد زيادة فترات الراحة الإنتباه الى مستوى عال. ومع ذلك يهبط مستوى الإنتباه بسرعة فى كل فترة قريبة. قم بجدولة فترات أطول أولا

الشكل رقم '١١ - ١ ' جدولة جلسات التفاوض

(المصدر : لي شوارتز The Responsive Chord, T. Schwartz)

أنماط الحديث :

للطريقة التي يتحدث بها الشخص نمط. ويؤثر هذا النمط على تقبل الرسالة على مستوى الوعى. وتتكون أنماط الحديث من عوامل ايجابية وأخرى سلبية. وعندما تسيطر العوامل الإيجابية، ترتفع درجة القبول لدى المستمع. وهذه العوامل الإيجابية هى الأسئلة، الشك، الإرتياب، والإستحسان والإطراء. وتبين هذه العوامل أن المسائل مازالت مفتوحة – ويمكن فحص مزاياها وحجمها. أما العوامل السلبية فهي تأكيدات فاترة، وانفعالات متناقضة. وتوصي هذه العوامل بأن المسائل قد أغلقت أمام الإختبار، فهي تقلل من مستوى التقبل لدى المستمع. كما أنها غير مثمرة. توضح العبارة التقليدية التالية، تأثير النمط السلبي في الحديث، 'أفهم ما قيل ولكني لا أحب الطريقة التي قيل بها '.

ويمكن أن يتعلم المفاوضون نمطهم في الحديث من خلال سؤال زملائهم الموثوق بهم، وأصدقائهم عن رأيهم في التعامل معهم. ويمنح تقييم هذه الإستجابات المفاضين فكرة عن الأثار المترتبة من أنماطهم في الحديث على تقبل الخصم. وتتمثل الطريقة المحددة لإيجاد نمط الحديث في القيام بتقديم نص شفهي لما دار في جلسات التفاوض. يتم تصنيف عبارات كل فرد الى ايجابية، وسلبية. ومن ثم يتم تقسيم كل منها بإجمالي عبارات الفرد. ويقود ذلك الى تحديد نسبة نمط الحديث. يفتقر هذا المجال الحيوى من الإتصال الى البحث العلمي.

هناك تأثير موازي لأنماط الحديث. ويحدث ذلك بسبب قيام الناس بخزن أجزاء من البيانات بصورة عشوائية في مستوى اللاوعى. وتتكون هذه البيانات من التجارب والخبرات والمعلومات. وهي إما ايجابية أو سلبية. وقد تثير الرسائل المستلمة جزءا من البيانات المخزنة. وتحصل الرسالة على شحنة ايجابية أو سلبية. ويمكن أن يتغير إداركها من جانب المتلقى من محايد أو ايجابي الى أسلوبي. ويحدث ذلك بصفة مستقلة عن قصد وهدف الرسالة.

هناك نقطة ثالثة فيما يتعلق بأنماط الحديث. وهي أن البعض ثرثارون ومكملون للآخرين. فبالنسبة للمستمعين، يأخذ التى الثرثارون على عاتقهم الحديث بصفة مستمرة عما يحاولون أن يقولوه. وتوجد صلات محددة بين الثرثرة والثقافة. اذ يبدو الناس من المناطق الريفية مثل الثرثارين بالنسبة لسكان المناطق الحضرية. وفي الولايات المتحدة الأمريكية، يعتقد سكان مدن : بوسطن، ونيويورك. وفيلادلفيا، بأن أى شخص آخر هو في واقع الأمر، ثرثار. ويعتقد سكان أمريكا الشمالية بأن سكان جميع الأقطار الأخرى هم فى الغالب ثرثارون.

يتمثل النقيض للثرثرة في الحدة والفظاظة. يحتاج المفاوضون إلى الحرص والحذر عندما يتحدثون الى الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم ثرثارون وأن أفضل طريقة هي أن يتحلوا بالصبر. ليس بإمكان الثرثارين أن يغيروا من الطريقة التي يتحدثون بها - كما أن محاولة جعلهم يسرعون تسبب المزيد من النزاع. وتمثل أيضا هجوما على مقدرة أساسية. وسيكون رد الفعل دفاعيا وعدائيا.

موجز : يجب على المفاوضين الذين لا يتأكدون من خلفيات الخصوم، وأفضلياتهم وما الى ذلك، أن يتجنبوا مناقشة الموضوعات التي لا تدخل في نطاق المفاوضات معهم، ولا سيما البنود التى تتعلق بتفضيلهم الشخصي. وتشمل هذه البنود، الملابس، والمعتقدات الدينية، والسياسة، والطعام.

المجسات :

المجسات هي الأسئلة التى يستخدمها المفاوضون من أجل :

- بدء النقاش.
- وجعل النقاش مستمرا.
- وربط المعلومات.

تجعل المجسات الإبتدائية المعلومات متدفقه من الخصوم الى المفاوضين. ولها جميعا خاصية مشتركة. فهي لا يمكن الإجابة عنها ' بنعم' أو 'لا'. وتحتاج إجادة ممارسة مجسات البدء الى قليل من المران، وهي جزء عام من الإتصالات الإجتماعية.

وتحافظ المجسات الوسطية على استمرارية الخصوم في الحديث ويتم استخدامها عندما يقدم الخصوم معلومات جزئية أو غير مكتملة. وهي أيضا جزء من الإتصالات الإجتماعية العادية. وتتطلب اجادتها القليل من المران.

ويتطلب استخدام المجسات الإبتدائية والوسطية بصورة ملائمة دورا من التركيز.

يجب على المفاوضين أن يستخدموا نبرات صوتهم العادية. وويعتبر استخدام نبرات خاصة مثل : الفضولية أو القلقة مضيعة للوقت : ولا يستطيع معظم الناس أستخدام النبرات المصطنعة بصورة جيدة، يجازف المفاوضون باستخدامها نقل الجهد بعيدا عن المحتوى. وربما ينفر المستمعون منها أيضا.

تمكن المجسات الختامية المفاوضين من الوصول الى النهاية أو ربط الأشياء مع بعض. ويبدو الوصول الى النهاية كأبرز الأسباب الثلاثة الداعية لإستخدام المجسات. ويتطلب استخدام المجسات الختامية قدرا كبيرا من المهارة. ويوجد نوعان من أنواع المجسات في أحد الأنواع، بطرح المفاوضون مشكلة أو سؤالا. يلى ذلك اقتراح حل أو اجابة. ويتم إعداد الحل أو الإجابة بحيث تكشف رد الفعل لها موقف الخصم : ' لدينا جدول زمني دقيق وصارم بالنسبة لهذا المشروع، ولكن يمكننا الوفاء به. هل توافق على ذلك ؟'.

يعرض المفاوضون في النوع الثانى، معنى مايبدو إن الخصم قد اقترحه. يلي ذلك طرح سؤال من أجل التأكيد. وسيكون رد فعل الخصم بمثابة التقنية المرتدة حول صحة تفسير المفاوض. ' يبدو إن تفكيك يشير الى قبول الدفعيات المقدمة اذا تم إختيار البديل 'أ' بدلا عن البديل 'ب' .

تبحث المجسسات الختامية في مزيد من الثقة واليقين مقارنة بمجسات البدء أو المجسات الوسطية مرتين أحيانا حتى الإلتزام أفضل عندما يتم تسبيحه بتحذير أو تبنيه. ويشعر ذلك الخصوم بأن مجسا ختاميا مقبل. كما يعمل ذلك على توفير الأساس المنطقي للمجس الختامي. ويتكون أفضل شكل للتنبيه عن قيام المفاوض بالإفصاح عن حاجة شخصية : 'أود أن أختبر مجاس في هذا الوقت ' ويتبع ذلك المجس الختامي. أو ' هل بإمكاننا أن نأخذ دقيقة لتوضيح نقطة لي؟ ' ويتبع ذلك المجس الختامي. يسحب التعبير عن حاجة شخصية البساط من تحت المجس الختامي. ويبعد استنتاج وجود لقطة ضعف في موقف الخصم. وتجنب النقد الضمني بأن الخصوم لم يكونوا واضحين كما في ' إنك تقصد أن تقول ..... '.

توجد مزايا أخرى للمجس الفعال. فهو يساعد على فصل الإفتراضات الرئيسية من الإفتراضات الثانوية التي تمت الإشارة اليها في الفصل الخامس. كما يساعد على اعادة فحص الإفتراضات التي أعدت أثناء مرحلة التخطيط. وإلى أى مدى مازالت صالحة في ضوء البيانات التى تم الكشف عنها خلال مرحلة التفاوض ؟.

عرض الأفكار :

تعاون ستة تصرفات على عرض البيانات بصورة صحيحة. وهذه التصرفات هي : المباعدة بين الأفكار، التكرار، إشراك الخصم، ترك مسافة مادية، الإستماع، وتوسيع كمية المعلومات المشتركة.

١ – المباعدة بين الأفكار : يهضم الناس المعلومات في شكل متسلسل متتالي. ويتباين المعدل أو السرعة التي يقومون بها بذلك بدرجة كبيرة. ولا يرتبط ذلك دائما بالذكاء. يجب أن تكون هنالك مسافة كافية بين الأفكار لتسمح بفترة هضم كاملة. والا سوف تدفع الفكرة اللاحقة، سابقتها قبل أن يكون قد تم هضمها على نحو كاف. ويعرف ترك مسافة قليلة جدا 'بالتتابع المتقارب'. وتكمن المشكلة بالنسبة للمفاوضين في تعلم المسافة المطلوبة بين الأفكار لخصوم مختلفين.

موجز : أترك مسافة أكبر للهضم بعد عرض الأفكار معقدة والمقترحات. وأترك مسافة أقل بالنسبة للأفكار والمقترحات الأبسط. تعلم قراءة عيون الخصم. يمكن أن تعكس العيون مدى وكمية الفهم.

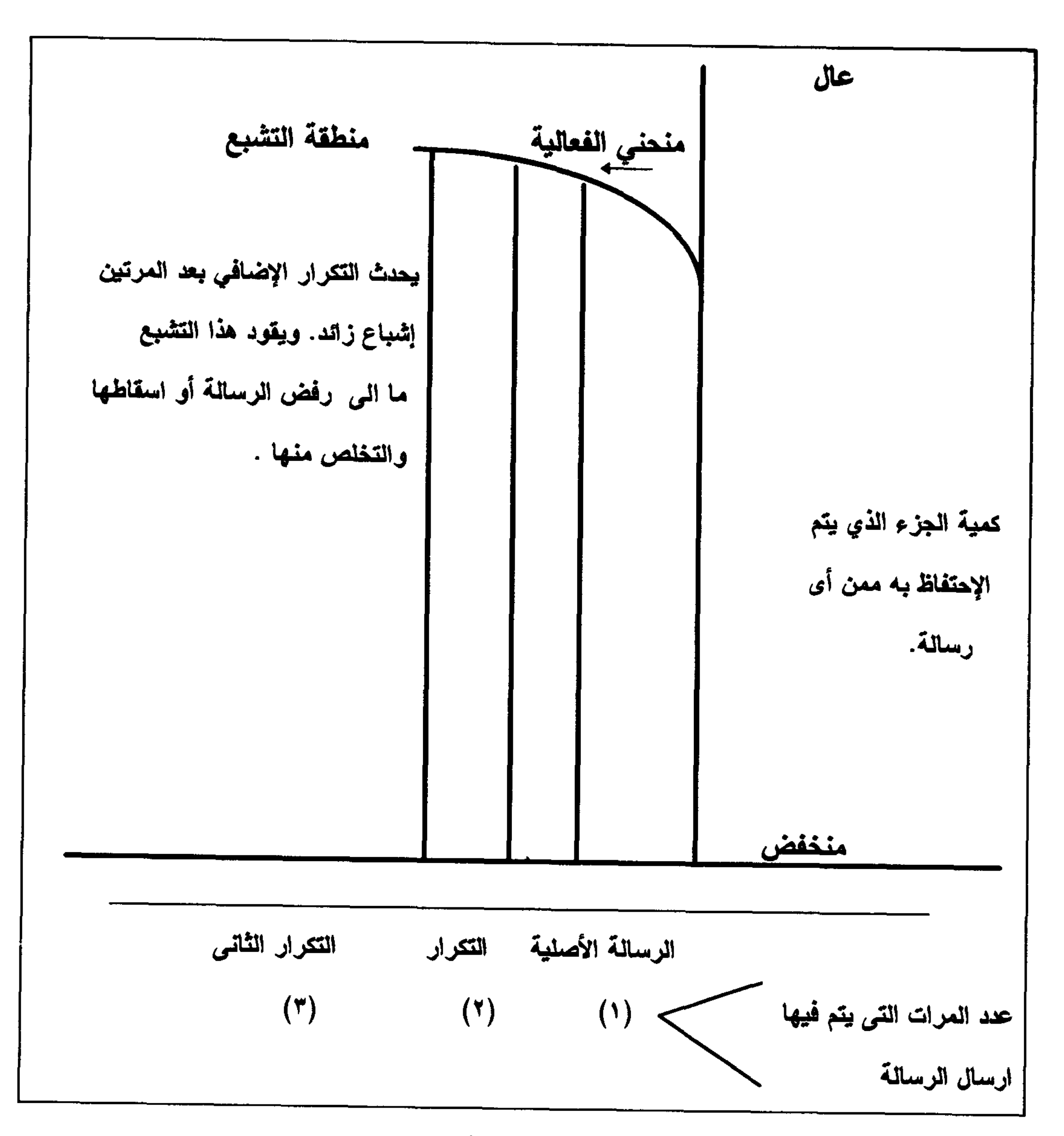
مثال :

يساعد استخدام الأمثلة لتعقيد الأفكار المعقدة على ازالة الشوائب. وتعتبر الأمثلة التى تم التفكير فيها جيدا، والتي تم التخطيط لها مسبقا اضافة مؤكدة. ويعتبر المثال المكون من عدد كبير من الأجزاء مركبا. وقد لا يتمكن الخصوم من متابعته بأكمله حتى الفكرة الأصلية. ويمكن أن يسبب ذلك ارهاقا لهم. ويقود الإرهاق الى رفض كل من المثال والفكرة وهو غير مجد.

موجز : إستعمل أمثلة أسهل من الفكرة التى تعمل على توضيحها أو دعمها. وتجنب استعمال أمثلة مركبة تلك الأمثلة المكونه من أجزاء عده.

٢ – التكرار : يعتبر تكرار الفكرة مفيدا في المفاوضات عندما يطبق على فترات متباعدة. وعلى النقيض من الدعاية الإغراقية، يسبب تكرار الفكرة بدرجة كبيرة الغثيان، والسأم. ويحدث السأم عندما يزداد تكرار الفكرة. وحينها يقول الخصم لنفسه 'كفى' و 'أخرج'.

موجز : حدد تكرار الأفكار بثلاثة مرات فقط. يوضح الشكل رقم '١١ – ٢' نموذج تكرار فكرة تفاوضية.



الشكل رقم ١١-٢ نموذج تكرار الفكرة

(المصدر : كيف تتحدث مع الناس، أ.لي)

٣ - المشاركة : يساعد اشتراك الخصوم في تطوير الفكرة على فهمها. ويزيد ذلك من درجة قبول الفكرة. ويتم اشراك الخصوم والمراقبين. الطريقة الأولى من خلال التفكير التوجيهي. ويقوم هذا على طرح سؤال تتطلب الإجابة عنه استخدام بيانات. ويوضح أيضا مدى فهم معنى البيانات. وتستكشف الطريقة الثانية كيفية القيام بعمل ما. ففي طرق تحديد الخطوات المتضمنة، يتم النظر في قابلية الفكرة للتطبيق. ويقلل اثبات عملية الإقتراح وواقعيته من المقاومة له.

موجز : أشرك الخصوم في إعداد الخطوات العملية عند بحث إمكانية التوصل الى إتفاق مرغوب. أسعى للقيام بذلك من خلال التخطي مؤقتا للجزء الخاص بنهم - ولا من النقاش. وفي المقابل، انتقل مباشرة الى : 'دعونا ننظر فيما اذا كان عمليا وقابلا للتطبيق برغم إننا لم نتفق بعد على القيام به.

٤ - المسافة : توجد في ثقافة الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة أنواع من المسافات يحتاج المفاوضون الى معرفتها : النطاق الخاص، وهو يحدد بمسافة قدمين من الخصوم. وأن التحرك لمسافة أقرب من قدمين من المفاوضات يثير رد فعلي دفاعي أو عدواني. النطاق الشخصي، وهو يقاس بمسافة قدمين الى خمسة أقادام من الخصوم. وفي داخل ذلك النطاق يؤكد القرب المادي ما قيل. النطاق الإجتماعي، وهو من خمسة الى إثنى عشر قدما. وينقض هذا النطاق أى شيء ذكر.

موجز : حدد النقاط الهامة، البيانات، الأفكار، والتأكيدات الملائمة داخل النطاق الشخصي. حدد المواقف غير الملائمة والمرفوضة من النطاق الإجتماعي لتقليل آلامها. تجنب النطاق الخاص في مفاوضات الأعمال التجارية.

٥ - الإستماع : تتوفر لدى المفاوض ايجابيات عديدة. عندما يكون مستمعا جيدا - تمكن مهارة الإستماع المتميز المفاوضين من الاستنتاج مما قيل، والأهم من ذلك ولم يقال. وتمكنهم أيضا من سماع وجهة النظر. ويعتبر ذلك أمرا هاما لتقييم مزايا مواقف الخصم.

يساعد الإرتجاع المفاوضين على تجنب استعمال الاجابات المثيرة للجدل. وتحدث هذه غالبا عندما تكون التعاريفات الإبتدائية على نقيض ما كان مؤملا أو متوقعا. ويقلل الإستماع من فرص حدوث خطأ في التوقيت. وتسبب أخطاء التوقيت الردود الدفاعية، ومحاولات التشدد، أو المبررات المبكرة للغاية لمواقف المفاوض. كما أن الإستماع يمكن المفاوضين من التفكير في، وإعادة صياغة وجهات نظر الخصم. الأمر الذي يمكن من توضيحها. علاوة على ذلك فهو يساعد على إرضاء الخصوم بأن المفاوضين يفهمونهم. ويجب بعد ذلك أن يكون الخصوم أكثر يقظة وانتباها لمحتوى عبارات المفاوضين. ويقلل الخصوم، في العادة، من دفاعاتهم – عندما يركز النقاش على الجانب الخاص بهم في المسألة. ويجب أن يتجنب المفاوضون في خلال ذلك الوقت، استخدام العبارات التقييمية. ويجب على المفاوضين، بدلا عن ذلك، أن يركزوا على النتائج المحسوسة.

ويكون الإستماع ضعيفا في الغالب بسبب تلقى الناس بقدر قليل أو غير كاف من التدريب على الإستماع. ففي حين يتدرب الناس على الكتابة، والقراءة والتحدث، الا إنهم يتركون تنمية مهاراتهم من الإستماع غالبا للصدف. يتضمن الإستماع بفعالية سماع كل ما قيل، ومالم يقال. ويطور المفاوضون مهارتهم من الإستماع عن طريق :

- التركيز على تقييم المحتوى وليس أسلوب التقديم.
- تأجيل التقييم والحكم حتى اكتمال الفهم.
- تحديد الفكرة الأساسية للمتحدثين.
- محاربة كل مايصرف الإنتباه.
- تقييم الدليل على ما قيل عن طريق تلخيصه ذهنيا.

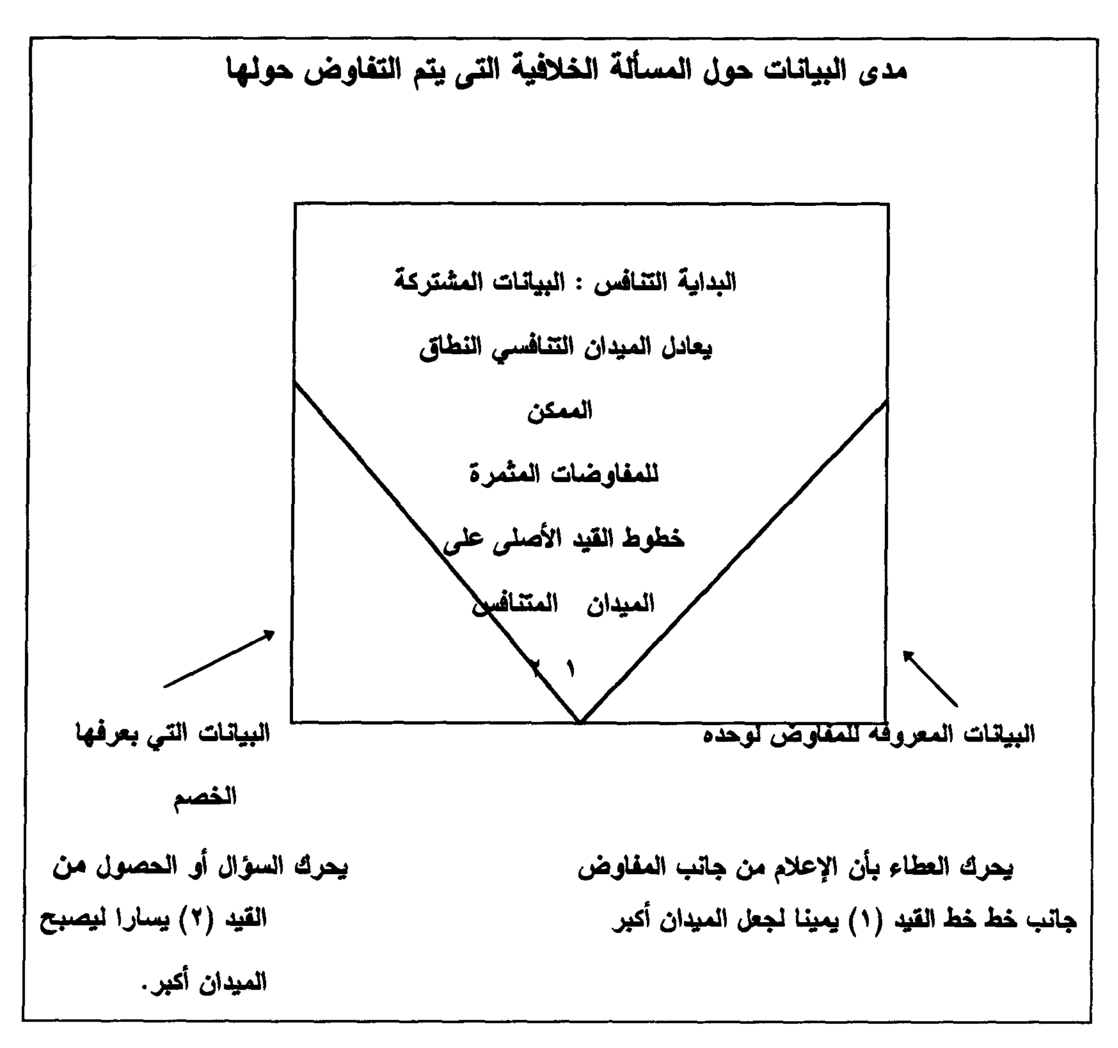
ليس صعبا كما يبدو أن يكون الشخص مستمعا جيدا. فبعض الناس يفكر بسرعة أكثر مما يتحدث الآخرون. ويتوفر لديهم الوقت للتفكير فيما قيل، وماذا يعنى. وتحسن الممارسة من القدرة على التفوق على شخص ما يتحدث. واذا ما احتاج المفاوض الى مزيد من الوقت لكيما يفكر في شيء ما، يجب عليه أن يقول : ' أرجو السماح لي بدقيقة لكيما أفكر في .... '

موجز : أعمل على تكوين وتنظيم مهارات الإستماع لديك. وتذكر أن المرجع المتميز هو كتاب ' رودلف فليش Rudolph Flesch ' : كيف تكتب، وتتكلم، وتفكر بطريقة أكثر فعالية.

٦- المشاركة في المعلومات. يبقي السؤال دائما هو، من يقوم أولا بتقديم معلومات موثوق بها عن المسائل. وتستمر الكثير من الأفكار الخاطئة حول من الذي وتحدث أولا من بداية المفاوضات. الخطأ البارز هو أن التحدث الدال علامة للضعف. وأنه يعطي ميزه للخصوم. والعكس تماما هو الصحيح بالنسبة للمفاوضين الذين يخططون بطريقة صحيحة. اذ يتضمن تخطيطهم موضعا للبداية، وطرقا لتقديمه. للتحدث أولا ميزتان. أولا، كأنما يقول المفاوضون للخصوم ' أنا أثق فيكم بدرجة كافية لتقديم بعض المعلومات عن جانبي '. وربما يذهب المفاوضون الي القول في دراسة المفاوضات بأنهم لا يجدون مانعا في البدء. ويجب أن يقترحوا أيضا أنه بعد أن يقدموا بعضا من المعلومات، يتوقعون في المقابل شيئا من المعلومات. ثانيا، يلتقط المفاوضون المعلومات التي قدمت لهم كإشارة للبدء. ويجب أن تكون عن شيء يعتقد المفاوضون بأنه موجود في جدول أعمال الطرفين. ولا يعمل ذلك على كشف بإهتمام المفاوض ببند لا وجود له في جدول أعمال الخصم. سوف تعطي تلك الغلطة الخصم نفوذا يستخدمه عندما يسعى للوصول الى شيء مرغوب عنده.

يمكن تحديد المسألة المشتركة بالنسبة للطرفين فى معظم المفاوضات، في مرحلة الإعداد. يبين الشكل رقم ' ١١ – ٣ ' توسيع مساحة المعرفة المشتركة بين المفاوضين والخصوم. وتشكل هذه المساحة من المعرفة المشتركة ميدانا للتنافس. ومن المفيد غالبا أن ينص مرة أخرى على الأشياء في بداية التفاوض. ويعتبر هذا أحد الطرق للكشف عن ما اذا كان الحجم المبين أن التنافس كافيا الآن لإجراء التفاوض. واذا كان الأمر كذلك، لا ينبغي تسرب البيانات الى خارج الميدان. وليس من الضرورة بمكان استكشاف المزيد من البيانات أكثر مما هو مطلوب لحل المسائل. ويجب على المفاوضين أن يتوقفوا عندما يتم التوصل الى

حل، برغم أن كل البيانات التى تم إعدادها لم تستخدم. ويمكن أن يقيم المفاوضون كفاية الأعداد لم تستخدم. ويمكن أن يقيم المفاوضون كفاية الأعداد بالنظر الى كمية البيانات التى تم إهمالها أو لم يتم استخدامها. ويكون الأعداد كافيا اذا توفر لهم قدر منها.



<u>**الشكل رقم ١١ – ٣. توسيع الميدان التنافسي**</u>

<u>**(المصدر : يتصرف من نافذة جو هاري، جي. هول)**</u>

(The Johari Window, J. Hall)

ويغاير ذلك المواقف التي يتم فيها إستخدام كافة البيانات. وليس من الممكن معرفة طبيعة النتيجة اذا توفر المزيد من البيانات.

موجز : يمكن الحديث أولا من احراز بعض المزايا الى التفاوضية ويعمل على تحسين العلاقة مع الخصوم. أعمل على تنمية تنظيم للتقدير والحكم. وأعرف متى تتوقف. تقبل عدم كفاءة الإعداد الزائدة كخطوة ضرورية لتحقيق الفعالية.

موجز : يجب على المفاوضين، في حالات التوتر، أن يتنبهوا الى متى لا يقولوا أى شيء. وغالبا ما يعتبر هذا التصرف فعالا في خفض حدة التوتر وتهدئة الأمور.

كلمات فعالة :

هناك العديد من الطرق لإبراز ما يقوله المفاوض :

- عد، ' النقطة الأولى هي .... '.
- أكد : ' النقطة الهامة فعلا هي .... '.
- كرر، ' .... تسعة أيام .... تسعة '.
- أعد صياغة، 'دعونا ننظر في هذا الأمر بطريقة أخرى '.
- ركز. ' أنظر الى هذه العبارة '. (أثر الريا).
- تجاوز، ' لقد رأينا السبب * دعونا الآن ننظر في الحل '.

ادارة التفاوض : ملخص :

يعمل المفاوضون بصورة أفضل عندما يفكرون عن النزاع عند ظهوره فى التفاوض. ويتفادون التهديد بقيامهم بالتحصن بدفاعات شخصية وتنظيمية. يمكن إدراك توجه حاجة

الخصم، المفاوضون من التأثير على حسومهم بدرجة أكبر. ويحتاج المفاوضون الى المهارة للتمكن من تحقيق توازن صحي فى القوة بينهم وبين خصومهم، وللتمكن من المحافظة على ذلك التوازن. ويمكن كسب قبول الخصم وضمان استمرارية المفاوضين من أن يكونوا أكثر نجاها.

يحتاج المفاوضون الي قدرات ثلاثة ليكونوا منتجين.

أداء المهمة :

أداء المهمة هو القدرة على التخطيط والتفكير في الأمور بصورة تحليلية. وهو أيضا مزيج من 'فرم والتصميم والنضال المسنود بالقدرة على الإحتمال للبقاء على ذلك الحال.

العملية الفكرية :

العملية الفكرية هي القدرة على التفكير بوضوح في ظروف الضغط. ويساعد هذا على الحفاظ على إحساس بالواقعية. وهي توفر الإدراك العام والقدرة على الحكم. وهذه تتساعد في االكشف عن التوقيت الملائم لإتخاذ تصرف ما. وتشتمل على التعلم من الأخطاء، وعدم تكرارها. وتعتبر القدرة على الحكم عنصرا هاما للنجاح في المفاوضات. يجد الذين يملكون تلك القدرة أنها تنمو وتتطور مع العمر والخبرة. أما الذين ليس لهم خط كان منها، فيبدو أنهم غير قادرين على تعلمها.

تتخذ القرارات الهامة مرات عديدة في المفاوضات. ويجب على المفاوضين أن يقرروا إما أن يتصرفوا أو لا يتصرفوا (أو لا يتصرفوا بصورة غير ناضجة). وعليهم أن يوازنوا ما بين الإستيطان والإنبساط (أى الإهتمام بالذات والإهتمام بكل ماهو خارجها). ويجب عليهم أن يدركوا أيضا متى يؤكدون على اقتناعهم. وعلى سبيل المثال، المفاوض الذي يفشل فى تحديد متى يجازف بالتوقف، يكون أداؤه أقل جودة بعد تلك النقطة. لا يتوفر اختبار يعتمد على القلم والورقة لتحديد القدرة على الحكم. وعليه لابد من أن يكون الأشخاص الذين تم اختيارهم

– للمشاركة في التفاوض قد أخضعوا للملاحظة من قبل والإدراك توفر تلك المقدرة لديهم. وللأسف، مازالت المقدرة التي يطلق عليها ' الحكم ' تحتاج الى المزيد من البحث العلمي.

تتضمن العملية الفكرية القدرة على تنظيم الأمور بحيث يتم الكشف عن كافة إمكانيات ما تم عرضة. ويساعد فى هذه العملية التفكير بطريقة بيانية تخطيطية. وعلى سبيل المثال، يجب على المفاوضين، أن تتوفر لهم القدرة في اتخاذ قرار حول ما اذا كانت هناك عبارتين، متناقضيتين – أى لا يمكن أن تكونا صحيحتين معا. العبارات ' على الأقل بعض ' أ ' بعد ' ب ' وليس كل ' أ ' هو ' ب '، يمكن عرضها كأمثلة ممكنة للإتفاقيات. للعبارة الأولى، على الأقل، أربعة أشكال : أ و ب من دوائر متداخلة. أ و ب فى نفس الدائرة. أ في دائرة أصغر داخل دائرة ب أكبر، والعكس كذلك. فى حين أن للعبارة الثانية شكل واحد. أى دائرتين مستقلتين وغير مرتبطيتين. إحداهما ' أ ' والثانية ' ب '. وعلى هذا، لا يمكن أن تكون العبارتين صحيحتين معا. بتقرير ذلك، يتجنب المفاوضون الموافقة على شيء يمكن أن يتطور الى شكله عندما يبرز التناقض.

يساعد التفكير بطريقة بيانية المفاوض في الوفاء باحتياجه لإيجاد الحقوق المقصورة. أى ما اذا كانت الإمكانية مقصورة أو شاملة، أو الإثنين معا، أو لا مقصورة ولا شاملة. اذا كان ' ج ' و ' د ' مقصوران. أى لا يتطابقان في أى وجه، ولكن ربما لا يغطي ذلك جميع الإحتمالات. ولكن اذا كانا شاملين، فإنهما يغطيان جميع الإحتمالات في المسألة الخاضعة للمراجعة، ولكن ربما لا تكونا مقصورين عن بعضهما البعض. أما اذا كانا مقصرين وشاملين، فإنهما يغطيان جميع الإحتمالات ولكنهما لا يتطابقان. وأما اذا لم يكونا لا مقصورين أو شاملين، فإنهما يتطابقان ولكنهما لا يغطيان جميع الإحتمالات.

المشاركة الإجتماعية (القيمة الشخصية) :

المشاركة الاجتماعة هي القدرة على الشعور بالراحة مع الآخرين، حتى في حالة الضغط. يتحد الضبط الذاتى، والأمانة الشخصية مع بعضهما البعض لينتجا القيمة الشخصية.

ويقود الشعور بالقيمة الذاتية العالية المفاوضين الى تفادي أن تصرعهم الأحداف أو يصرعهم الخصوم.

غالبا ما يدرك المفاوضون الناجحون أن نشود الكمال يؤدى الى عدم الكمال. وإن هدفهم ليس هو الحصول على كل شيء. وعلى النقيض من ذلك، أنهم يمضون قدما، كلما وصلوا الى اتفاق صادق حول مسألة خلافية واحدة.

يتناول الجزء التالى من هذا الكتاب أساليب الخصم، وخططه وطرقه. ويتضمن التصرفات المضادة التى يمكن أن يقوم بها المفاوضين، والإرشادات الخاصة بالتعامل مع الخصوم ذوي الأساليب المميزة.

القسم الرابع

التعامل مع أساليب الخصم وخططه

التعامل مع أساليب الخصم وخططه وترتيباته

تحكي إحدى قصص الدكتور ' سويس Seuss ' التقليدية عن ' بارتلوميو كوبينز Bartholemew Cubbins '. بدأ ' كوبينز ' بقصبه واحدة ثم تحصل على أربعمائة وتسعة وتسعين قصبه اضافية. ولقد أصبح لدى ' كوبينز ' الكثير جدا من القبعات. وقاد ذلك الى مشكلات. يمكن أن تلون لدى الناس الذين يفاوضون عدد كبير من القبعات أو مجرد القليل منها. ولكن عندما يفاوضون، ينبغى عليهم أن يصنعوا القبعة الصحيحة للمفاوضات. وليست تلك القبعة التي يضعونها عليهم في وظائفهم كمديري تنفيذين أو اختصاصيين تقنيين، أو ما الى ذلك. وليس أيضا، القبعة التى يضعونها في المناسبات الإجتماعية. أو تلك التى يضعونها في لقاءاتهم العائلية. وأخيرا لبس قبعة أخرى، وإنما قبعة المفاوضات فقط.

التعامل مع أساليب الخصم، وخططه، وترتيباته : مدخل.

يفاوض الكثير من الناس من منطلق أسلوب معني، وليس من توجه مسألة خلافية معينه،. ويمكن للمفاوضين، بالتعرف على أساليب الخصم، أن يتوقعوا التصرفات التي تقترن بها. ويكون للخصوم في العادة أسلوب رئيسى، وأسلوب واحد على الأقل، وأحيانا أسلوبين فرعيين. يتناول الجزء الرابع، الأسلوب الرئيس للخصم، والأساليب الفرعية له. ويجدد الخطوات التى يمكن أن يأخذها المفاوضون في اعتبارهم للتعامل مع أساليب الخصم.

يمنح الخصوم الذين يعرفون كافة الأساليب، المفاوضين، ميزة تنافسية. وعليهم اتباع الخطط التى تعطل حفرة كل أسلوب. يواجه الخصوم بعد صرف الطريقة والخطط التي تعتمد عليه الإسلوب، العمل عليه حل المسألة الخلافية. ومن ثم يمكن إعداد المفاوض للمسألة الخلافية من وضع الخصوم في وضع غير موات. اذ أن الإعداد للمسائل يعتبر أكثر نجاحا من

الإعتماد على الأسلوب. ومع ذلك – يشكل الأسلوب دعما فعالا للتفرقة الذي يركز علي المسألة الخلافية. وذلك هو استخدامه الصحيح.

هناك عدة طرق للنظر الى الأسلوب. يقوم المنهج الذي تم استخدامه هنا على نموذج الشخصية الذي قدمه ' كارل جونج

Carl Jung '. وهو نموذج عملي. ويسهل فهمه. و ' جونج ' هو عالم نفس سويسرى. وبرغم أنه معاصر وصديق ' لسجموند فرويد Sigmund Freud '، إلا أن جونج قد اختلف مع فرويد. أكد جونج الدوافع التي توجه تصرفات الناس بدلا عن التوكيد على تطورهم الجنسي الماضي. ولم يكن جونج هو العالم الأول الذي يقول بأن السلوك يأتى من أربعة دوافع. فقد استخدم الفيلسوف والطبيب الإغريقي ' هيبوكراتيس Hippocrates ' الأخلاط الأربعة كأساس للسلوك. وللأسف فقد استخدم 'هيبوكرانيس ' السوائل الجسمية مثل البلغم. أما 'مايير برجس Meyers Boriggs ' فقد إستخدم أربعة مؤشرات – المسلك المساعد فى الخضار، الشاهد، الصلب ووسيط القوة. ميادين ' مايرز بريقز ' و' جونج ' وعدد آخر من العلماء الذين لم يسلط عليهم الضوء بنفس القدر بكثير من شهرتهم الى ' هبيوكرانيس '.

وقد تم تعديل نموذج ' جونج ' ليلائم موضوع الخصوم الذين يركزون على الأسلوب. ويعتبر هذا النموذج المعدل ملائما للمفاوضين. وتمت منذ انشاء المستخدمه بصفة عادية في كل أسلوب ولكنها ليست قصرا عليها. وألحقت الخاصة بالتعامل الفعال مع كل أسلوب بتوصيات لها.

الفصل الثاني عشر

أساليب الخصم

الحرفيون الثلاثة

تم حصار مدينة عظيمة. وتم استدعاء سكانها للنظر في أفضل الطرق لحمايتها من العدو. واقترح أحد مصنعي الطوب بحماس أن الطوب هو أفضل مادة للمقاومة الفعالة. وبنفس القدر من الحماس اقترح نجار بأن الخشب هو الطريقة المفضلة للدفاع. ونهض في الحال، مقطف جلود، وقال ' أيها السادة إنني أختلف معكم تماما، فليس هناك مادة تعادل الغطاء الجلدي. وليس هناك أفضل من الجلد '.

كل رجل لنفسه

أساطير إيسوب

الأساليب الأربعة للخصم

يستخدم الخصوم الذين ليس لهم توجه نحو المسائل الخلافية أربعة أساليب رئيسية – ويعتبر كل أسلوب نتيجة لدافعين ... هما جزء من نموذج ' جونج Jung '. ولكل دافع اعتقاد بارز.

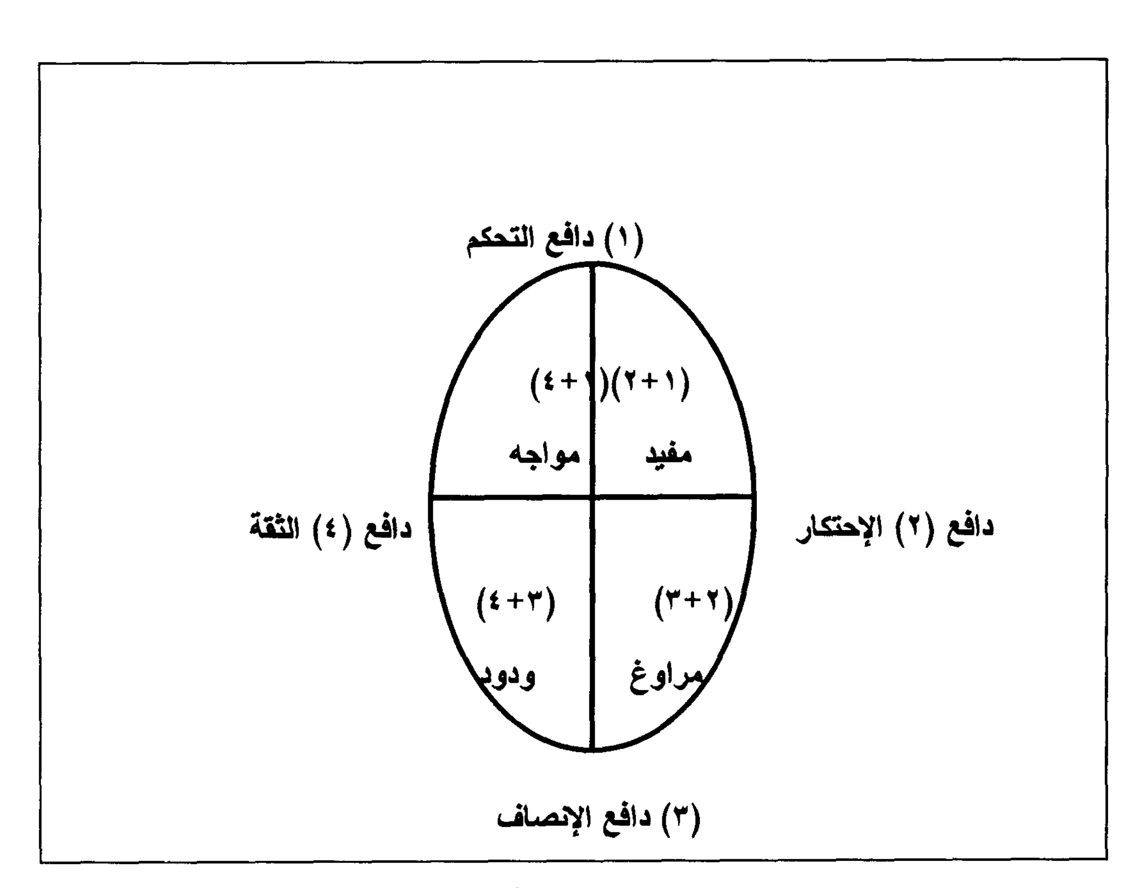
١ – التحكم – وهو الدافع للسيطرة على الآخرين وحكمهم. ويكمن الإعتقاد الرئيسي فيه في صحة المنافسة المباشرة غير المكبحة.

٢ – الإختبار، وهو الدافع للتقليل من قدر الآخرين. واعتقاده الرئيسي هو أن التحمل السلبي والإنتباه الشديد للتفاضل هما الأكثر أهمية.

٣ – الإذعان، وهو الدافع لترك الآخرين يأخذون زمام القدرة. واعتقاده الرئيسي هو أن لعدم الإهتمام أو الصبر القيمة الأكثر.

٤ - الثقة، وهو الدافع لإستدراك الآخرين كزملاء العمل. واعتقادها الأساسي هو أن التعاون هو الأفضل.

يوضح الشكل رقم '١٢ - ١ ' كيف تختار هذه الدوافع لتنتج الأساليب الأربعة المميزة للخصوم. وسيتم وصف الأساليب والإفتراضات التي يقوم عليها كل منها فيما يلى :



الشكل رقم ١٢ - ١. أساليب الخصم

(المصدر : أعمال سي. جونج C. Jung).

- مفيد : يقترن التحكم مع عدم التقدير افترضنا بأن المفاوضين يجب إجبارهم على الإتفاق. وأنهم تلقائيا غير متعاونين. وإن هذه هي الطريقة التى تسير عليه الأمور. ويتوقع هؤلاء الخصوم أن يتصرف الناس على النحو الذي يقدر مصالحهم الشخصية بأى طريقة كانت ضرورية. يرغب الخصوم من ذوي الأسلوب المفيد فقط في نتائج الكسب أو المأزق والطريق المسدود.

٢ - مراوغ : يقترن عدم التقدير مع الإذعان ليفترضنا بأن المفاوضين يجب أن يتم تجنبهم أو عزلهم. فإنهم يمثلون مصدرا للمشاكل. وأنهم سوف ينالوا مايريدون وأن الملاحظات هي أن الناس لا يمكنهم التأثير على الآخرين. مهما كان ظروفهم. وأنه من غير المفيد التعامل على المستوى الشخصي. كما أن من الأفضل التركيز على اللوائح والأنظمة. ويرغب الخصوم الذين يتبنون هذا الأسلوب فى إتباع المفاوضات. ويأتى في المرتبة الثانية من الأهمية لديهم إبقاء الأحوال بدون تغيير. أما الحصول على نتائج فيأتي في المرتبة الثالثة.

٣ - ودود : يقترن الإذعان والثقة معا لنفترضا بأن المفاوضين، في العادة متعاونين ومتعاطفين. وأن الإحساس بالإنصاف هو التأثير الرئيسي. وهناك، بالتأكيد، مواقف تنافسية. ويمكن تخطيط الأمور بأخذ نظرة أكبر وفي نفس الأثناء تجنب التفاصيل. ويرغب الخصوم من ذوى الأسلوب الودي ... الحفاظ على العلاقات مع المفاوضين. وذلك بصرف النظر عما اذا تم انجاز أى عمل ملموس.

٤ - مواجهة : تقترن الثقة بالتحكم لنفترضا بأن المفاوضين يسعون الى العدالة والإنصاف. أنهم يرحبون بالخطة لمنافشة المسائل بينما يعملون مع الآخرين للوصول الى اتفاق ثابت. والنظرة السائدة هي أن التعاون يفضل على الإعاقة. ويسعى الناس الى الموضوعية اذا لم تتم معاملتهم بصورة ذاتية. ويسعى الخصوم ذوا لأسلوب المواجة لتحقيق أفضل اتفاق كامل وعملي. ويجب أن يتم دعم الإتفاق بشدة من غير تأثير بالتعاطف، وبالإلتزام المتبادل نحو تطبيقه.

يوضح الشكل رقم ' ١٢ - ٢ ' كيف ترتبط هذه الأساليب بتوجيهات الحاجة التى تم وصفها فى الفصل التاسع.

أسلوب الخصم	اتجاهات الحاجة الأساسية			
	مخاطبة ضعيفة	قبول	تقدير	إنجاز
مبادر (تماما)				مواجه
مبادر (محدود)			تقيد	
متفاعل (تماما)		ودود		
متفاعل (محدود)	مراوغ			

التركيز الأساسس

الإجتماعات الثانوية

الشكل رقم ١٢ - ٢ : مطابقة أساليب الخصم مع اتجاه الحاجة

(المصدر : أعمال أ. ماسلو وسي جونج)

A Maslow and C. Jung

التشابه في الأساليب :

أصحاب الأساليب المقيدة والمواجهه هم مبادئون. أن أصحاب الأساليب المراوغة والودودة فهم غالبا ما يكونا متفاعلون. يحصل الخصوم الذين يتميزون بالأسلوب المقيد والمواجه على أعداد كبيرة من التسويات. ومع ذلك فإن الإلتزام بالإتفاقيات مع الخصوم ذوي الأسلوب المقيد أقل مقارنة مع الخصوم وذوى الأسلوب المواجه. وذلك لأن الترتيبات التي يستخدمها الخصوم ذوو الأسلوب المقيد تترك أثرا سيئا في الطرف الآخر. ويعتبر هذا صحيحا حتى فى حالة الإتفاق المنصف العادل. ويتحول الأثر السيء الى عداء نشط في الإتفاقيات التى تميل الى جانب الخصوم ذوو الأسلوب المقيد. وهناك احتمال كبير أن يتم نقض مثل تلك الإتفاقيات. وربما يوضع حد كامل لها. توظف ترتيبات أسلوب الخصم المقيد خطط القوة والتهديد. أما الإلتزام بالإتفاقيات مع الخصم والأسلوب المواجه فهو في العادة ثابت لا يتزحزح. وتستمر الإتفاقيات لأطول مدة ممكنه وتتوفر أمامها أفضل فرص الإنتهاء.

أما الأسلوبين المراوغ والودود للخصوم فهي أقل انتاجية مقارنة بالأسلوبين الآخرين. وذلك بسبب تركيزهما على أشياء أخرى بخلاف الوصول الى اتفاقيات. فالبقاء هو محط نظر الخصوم ذوي الأسلوب المراوغ. والمحافظة على العلاقة هي مجال تركيز الخصوم ذوي الأسلوب الودود. كما أن الإلتزام بالإتفاقيات مع الخصم ذو الأسلوب المراوغ ضعيف بصفة خاصة. والتفاوض معه أيضا باعث على السأم وعبء ثقيل، وتجربة غير مفيدة. فهي أشبه ما تكون بالصرعة تحت أرجل قطيع من الأغنام فر مذعورا. وتستغرق زمنا طويلا. وتسيطر على الإلتزام بالإتفاقيات مع الخصم ذو الأسلوب الودود الجوانب الإجتماعية وليس أحقية المسألة. وقد يكون ذلك كافيا أحيانا. ولكنه أقل جاذبية من التسويات التي يتم طرقها بمجادلات وجدل عنيف واختبار لكل أسلوب تطبيق كامل وتختلف التطبيقات .

ربما يبدو الأسلوب المقيد معقولا عندما تكون المسألة الخلافية من النوع الذي ' يجب حله ' وتتضمن مخاطر عالية، ونزاع خاص. ويمكن أن يكون الأسلوب المقيد هو اللازم الأخير. وعندما تفشل الأساليب الأخرى فى الوصول الى الإتفاق المطلوب.

يصلح الأسلوب المرافع عندما تتكون المسألة الخلافية روتينية، وتتصل بها الكثير من التفاصيل التي تتطلب مراجعة طويلة. وربما لا يكون هناك بأس من استخدامه، ولا سيما عندما تكون هناك عوامل أخرى، ويمكن استخدام الأسلوب المراوغ عن قصد لتأخير الإتفاق.

وينطبق الأسلوب الودود عندما تتطلب المسألة الخلافية مثابرة، وحماس، ودبلوماسية، وبراعة وحذق. ومثالين على ذلك هما، تهيئة المشاعر المتكدرة، أو عندما لا تكون هناك أهمية للتفاصيل. ويعتبر الأسلوب الودي منهجا جيدا للناس عندما تكون المسألة قيد البحث هي الأداء الضعيف من جانبهم.

ويعتبر أسلوب المواجهة هو الأفضل عندما تكون المسألة الخلافية من النوع الذي ' يجب حله :، وتتضمن مخاطر عليها ونزاع جدلي حاد. ويساعد الأسلوب المواجه على العلاقات في المدى الطويل.

الحاجة للمرونة :

تزيد التطبيقات المختلفة المثلى للأساليب الأربعة الحاجة لمرونة المفاوض. ومن الناحية الأخرى، هناك أهمية لترك الخصوم يستخدمون الأساليب التي يرغبون فيها. وفي نفس الوقت، ينبغى أن يتصرف المفاوضون بصورة مكملة لبعض في أى مسألة. وبإالتزامهم بذلك، يتعين على الخصوم أن يبذلوا جهدا أكبر للمواكبة. ولن يكون بإمكانهم استخدام خطة تقوم على إمكانية التنبوء بأساليب المفاوض. أن الأسلوب التفاوضي المتماسك مؤذ مثله مثل أسلوب الإدارة غير المتماسك.

يدرك المفاوضون أن تصنيف أسلوب الخصم عامل مساعد للغاية. ولكن المبالغة في الإعتماد على التصنيف لها مخاطرها فالناس في الغالب لا يطلقون بصورة محكمة هذه التصنيفات، برغم أنهم ربما - يعتمدون بدرجة كبيرة على الأساليب عند التفاوض.

نناقش فى الفصل القادم الترتيبات المبنيه على الأساليب والترتيبات المقابلة لها، والخيارات المتوفرة للتعامل مع الخصوم ذوي الأساليب المميزة.

الفصل الثالث عشر

الترتيبات المؤسسة على الأساليب والمقابل لها

الجحش وظله

إستأجر مسافر جحشا ليوصله الى مكان بعيد. وكان اليوم حارا بدرجة شديدة والشمس ساطعة في أشد قوتها، توقف المسافر ليستريح وفكر في اتقاء الحرارة بالإحتماء تحت ظل الجحيش. وبما أن ذلك كان وسيلة الحماية الوحيدة المتوفرة لشخص واحد. وبما أن المسافر وصاحب الجحش طالب كلاهما بذلك. فقد نشبت بينهما مشادة عنيفة حول أحقية كل منهما بالجحش. وأكد المسافر أنه باستئجارة للجحش، فقد استأجر الظل. واستمر الشجار وتطور من الكلمات الى الكلمات، وبينما الرجلان يتشاجران، فر الجحش.

بالتناحر حول الظل، غالبا مانفقد الأصل .

أساطير إيسوب

الترتيبات المؤسسة على الأساليب :

الترتيبات هي التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطة. يستخدم كل أسلوب للخصم ترتيبات مؤسسة على افتراضات عن المفاوضين. وتستخدم الأساليب المختلفة بعضا من نفس الترتيبات. ويبدو كل ترتيب فى عدة أشكال. وسيتم وصف الترتيب الرئيسى فقط هنا.

ترتيبات أسلوب الخصم المقيد :

تتغير الترتيبات المستخدمة في الأسلوب المقيد للخصوم بالإكراه، والخوف، والتهديد.

الترتيب :

القليل : يدعى أسلوب الخصم المقيد صلاحية محدودة. وتلك محاولة للحفاظ على مطالب المفاوض فى مستوى منخفض. يستخدم الخصوم هذا الترتيب. لإثارة الحاجة للرجوع الى سلطة أعلى. ويسعون للحصول على بعض الوقت لدراسة وتقييم مواقف المفاوضين دون الإفصاح الكثير عن مواقفهم.

أمثلة :

** 'ستقوم الإدارة القانونية بتقديرنا لأبد اذا رغبت في إدخال كل هذه الشروط في العقد الرسمي ثق في.'

** ' حساباتنا في وضع سيئ. لا يمكننا أن نشتري كمية كبيرة. اذا كنا سنشتري أى شيء فإننا نحتاج الى شروط خاصة ميسرة'.

الترتيب المقابل :

يشكل الوكلاء حقيقة فعلية في بعض المفاوضات، وخدعة في مفاوضات أخرى. وتعتبر بداية التفاوض أفضل موقع لتقليل تأثير هذا الترتيب.

التـرتيب :

الانتقاص : يسعى الخصم الذي يعتمد الأسلوب المقيد والذي يكون موقفه ضعيفا مقارنة بموقف المفاوض الى الحصول على تكافؤ في القوة. ويطبقون أوصافا سلبية، وكبيرة لا تنطبق على موقف المفاوض. ويهدف هذا التوصيف الخاطيء الى الانتقاص من القوة الموقفية للمفاوض.

أمثلة :

- ' ليس لديك أى حق للشكوى من أدائي. وجميع شروحاتكم الكبيرة مليئة بأفراد يزيدون عن حاجتكم.ويجب عليكم أن تحاولوا القيام بالعمل الذي يقوم به نحن الصغار. فأنتم تقعون في الأخطاء أيضا'.

** ' يقول المهندسون الذين يعملون معكم أنه بإمكاننا أن نؤجل التسليم حيث أن مبرمجيكم يعانون من الخلط. وأن مسئولي المبيعات لديكم وقد عدلوا من تواريخ الشحن بالنسبة لإثنين من كبار عملائكم'.

*** ' إن منهجكم لم يتم السماع عنه . أنه متطرف للغاية '.

الترتيب المقابل :

يثير الإنتقاص الحجة القائلة بأن الأمور غير المجدية هي تلقائيا غير جيدة. وإن المقابل لذلك هى ترك الخصوم يعملون من خلال هذه المناورة، ومن ثم الإصرار على العودة الى جوانب الأهلية في المسألة الخلافية. تستخدم الحجة حول حجة التلفيق السلبي الوقت بصورة ضعيفة. وأنها تخدم فقط استنزاف طاقات المفاوض.

الترتيب :

ما لا يمكن اصلاحه ' يسعى الخصوم الذين يطبقون الأسلوب المقيد للدوران حول المفاوضين وصولا الى مستويات تنظيمية أعلى. ويواجه المفاوضون بعبارات مثل : 'لقد قال

نائب الرئيس بأننا يجب أن نحصل على توقيعكم ثم نمضي قدما فى هذا '. أو ' يرغب العاملون معكم في هذا الآن، وذلك دعونا نستبعد العمل الورقي خارج طريقنا '. وهذا ترتيب يقصد منه تهديد المفاوض. ويسعى الى تفادى ولمدة المسألة الخلافية، وفحصها.

الترتيب المقابل :

الذي لا يمكن اصلاحه هو الإحتكام الى سلطة عليا - ويتم تناول لطريقتين، التعلق بمراسيم تنظيم المفاوض. ويمكن أن يرفض المفاوضون السير قدما. وقد يخطر الخصوم بمعاون الإتصال الشخصي أو الأشخاص الآخرين والحصول على تصديق كتابي مهم بدعم مطالب الخصم. يمكن كذلك وضع الخصوم فى موضع الإهمال، بينما يقوم المفاوضون بمراجعة الأشخاص الآخرين أو الشخص الآمر. ويجب القيام بهذه المهمة بعناية وحذر. فهناك مجازفة بأن يدخل المفاوضون والآخرون فى نزاع غير مطلوب. وربما يكون ذلك هو هدف الخصم.

واذا كان إدعاء الخصم صحيحا، من الأفضل للمفاوضين أن يحصل على مهامه مقارنة بالتحديد. وربما يكتشف المزيد من الخصوم أنه يمكن تجاهلهم بسهولة.

الترتيب :

الترويع :

يتصرف الخصوم ذوي الأسلوب المفيد دون اخطار المفاوضين. وربما يعملوا على دعوة المنافسين الى التفاوض. وربما ينقلون الموقع المادي في أثناء النقاش. ويهدف الترويع الى زعزعة استقرار تفكير المفاوض. وشغلهم عن المسألة الخلافية.

أمثلة :

- ' هذا هو محامينا الذي سوف يجلس معنا فى الاجتماعى. فقط تصادف وجوده هنا ولديه الرغبة فى هذه الصفقة.

• ' نحن ندرك أن التوريد مهم جدا. ولكن لا يمكننا الوفاء به دون العمل لساعات اضافية. وذلك برفع القيمة بنسبة ٢٣٪. وسوف نضيف عليك التكلفة الزائدة لاحقا فى عقد آخر'.

<u>الترتيب المقابل :</u>

لا يمكن تجنب الترويع. ورغما عن ذلك، فإن البديل يجب أن يكون جعل الترويع يكلف الخصوم شيئا ما. وإعتبار التأخير هو التكلفة الأكثر سهولة والأكثر صدقا. وفي واقع الأمر، يخطر الخصوم بما يلى : ' في كل مرة تلجأون الى الترويع يعمل ذلك على تقوية المفاوضين '. ويتحمل هذه التكلفة المفاوضون أيضا. ومع ذلك، فأنه يعتبر وسيلة أفضل من الجدل حول الترويع أو القول بأنه لا مبرر له. ويستنفد الجدل طاقات المفاوضين فى مجال خارج نطاق المسألة الخلافية، وربما يكون القصد من وراء هذا الترتيب هو استنفاد طاقة المفاوض. ويوفر التأخير الوقت للمفاوضين لتقييم الترويع. ولوضع خطة وكسبه للعمل.

ويجب على المفاوضين ألا يفترضوا وجود مزايا سيئة عندما يحدث الترويع. بل يجب عليهم أن يتقيدوا مليا في الحقائق والخلفيات قبل اصدار حكم. هل هذا ترتيب موجود أوغير مستعمد ؟.

ليست الترتيبات الأربعة التى ورد ذكرها سالفا ضعيفة بسبب احتمال كونها مشكوك فيها من الناحية الأخلاقية. وكذلك ضعيفة بسبب عدم مساهمتها في الوصول الى التسوية. وهي أقل فاعلية لكونها لا تضيف عمرا أكثر للنتائج. يستخدم الخصوم ذوو الأسلوب المفيد مؤكدا ترتيبا مفيدا. ولا يوجد له مقابل مثله مثل معظم الترتيبات الفعالة. كما أن استعماله لا يمكن اثباته من قبل الآخرين اذا صلح.

<u>الترتيب :</u>

اعادة التوحيد : يدرك الخصوم ذوو الأسلوب المفيد أحيانا أين يقف المفاوضون بين مسألة خلافية معينة. ومن ثم يأخذون موقفا مقبولا يبعد على نحو ما من ذلك الموقف. وفي

واقع الأمر، فإن موقف المفاوضين لا بأس به بالنسبة للخصوم. ويترك الخصوم المفاوضين لتحريكهم الى الخلف قليلا الى موقعهم الأصلي. ويبدو ذلك ممثل التنازل بالنسبة للمفاوضين.

تحصيل الخصوم ذوو الأسلوب المفيد على ميزتين من اعادة التوحيد التى تتم بصورة صحيحة. من ذلك يجدون أنفسهم في الموقع الذي ترغبون فيه لقبولهم من خلال اتفاقه لموقف كان مقبولا بالنسبة لهم من قبل. ويبدو ظاهريا أنهم قدموا تنازلا. فالأمر يدين للمفاوض، للخصوم ذوي الأسلوب المقيد تنازل، ومقابل.

مثال :

علم رئيس إحدى الشركات بأن مجموعة عميل رئيس ستعقد اجتماعا تنسيقيا هامه. واكتشف الرئيس قرارا. سبق وقبل أعلانه رسميا. فقد قررت المجموعة أن تصر على معايير صورة أعلى من الموردين. وقام الرئيس بتوجيه المديرين التنفيذين للتسديد. والهندسة بتكوير تكاليف عن المعايير الجديدة التى لم يعلن عنها. وأظهرت الإمتيازات أن فى مقدور الشركة الإلتزام بالمعايير الجديدة. وإن المعايير الجديدة ستعيد منتجات الشركة عن طريق تحسين أدائها. وقام الرئيس بمباشرة. لا يملك في برنامج لتحسين المنتجات في كتابات شخصية يقوم بها الى المديرين في أعلى مستويات مجموعة العملاء. وفاق البرنامج معايير الصناعة الجديدة. وقد أستنتج المديرون بأن المعايير التي وصفها المورد تعنى زيادة ملموسة فى الثمن. وقام ممثلوا مجموعة العميل بإقناع المورد بخفض أهدافه الإنتاجية المعلنة الى مواصفات الصناعة الجديدة. وأصبحو الآن أكثر دعما لتقديم طلباتهم الى هذه الشركة. ولم يؤثر ذلك على خطط مجموعتهم الصناعية. وحدثت زيادة ملموسة في مبيعات المورد. وعزي ذلك الى ترتيبات اعادة التوحيدالتي تضمنتها خطة رئيس الشركة المؤدية.

سلوك الخصم ذو الأسلوب المفيد :

يسعى الخصوم ذوو الأسلوب المفيد الى أية مزايا ممكنه فهم يقومون بتفسير الأمور بالطرق التى تبررهم على نحو مشرف يتحدث الخصوم الذين يتميزون بهذا الأسلوب كثيرا.

ويستمعون قليلا. ويستخدمون الحقائق للحصول على الإستسلام. كما أنهم يتبنون مواقف ثابته فى حين يشقون طريقهم الى الأمام فوق الآخرين ويقسم هؤلاء الخصوم بالمثابرة، والعدوانية، والتشبث بالرأي، تكمن رغبتهم غالبا في مفاوضات ترفع من قيمتهم وتعين على تقدمهم الشخصي. الأمر الذي لم يتعلمه هؤلاء الخصوم هو ان النجاح لا يأتى دائما من الإرث ..

وهناك خطوات محددة يجب على المفاوضين اتباعها في تعاملهم مع هؤلاء الخصوم من ذوي الأسلوب المفيد وهي:

١ - دعهم ينفسون عن مشاعرهم السلبية. تلك هذه طريقتهم الإستهلالية المعيارية.

٢ - لا تجادلهم مباشرة. إذ أن ذلك سيزيد من استغلالهم وحيلهم للمقاومة. ويؤكد شعورهم بأن المفاوض هو خصم يجب التغلب عليه.

٣ - أسبر تأكيدات فائزة، أو موافقات حذروة. وميز بين عبارات الفهم وعبارات الموافقة. وسوف يطبع هذا أيضا التقدم، ويثبت الأمور، في حين يمضى المفاوضون قدما.

٤ - استخدم الحقائق ووفر التفاصيل. فالأساليب المقيدة تستجيب لهذه. كم إنهم يقدرون المعلومات التي لا سبيل لإنكارها.

٥ - كن حازما وأظهر العزم والتصميم. فإنهم لا يقبلون الغموض. وتزيد أى اشارة للضوء من تعطشهم للقضاء عليهما.

٦ - أكد على الفوائد التي تعود من مقترحات المناوض وتناشد توجه حاجتهم للجشع والكبرياء.

ترتيبات الخصم ذو الأسلوب المراوغ :

تركز الترتيبات التي يستخدمها الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ على التفاد. تتميز بالتأجيل والمماطلة والتسويف.

الترتيب :

التراجع : يعطي الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ الإنطباع بالإنسحاب أو التواجد في مراتب أدنى. ويقصد من ذلك تدريب المفاوضين وزيادة ثقتهم. ثم البدء من الأول، كأنما لم يكن هناك أى تقدم. ويتم صرف الوقت والجهد والطاقة بطريقة غير مثمرة.

مثال :

'إنني أجد تفاوضنا الذي استمر لمدة ساعتين قيما. كبداية. ولكن نلاحظ هنا فى صحة رقم واحد وحدد مصدر مشتق. وتوضح التجربة أن الأخطاء الكتابية ربما تشير الى وجود مشاكل أخرى خطيرة. ونحتاج الى مراجعة شاملة بعناية'.

الترتيب المقابل :

المقابل للتراجع هو عدم تركه يحدث – يجب على المفاوضين أن يقوموا بالتلخيص في الأوقات الملائمة. كلما تم احراز تقدم وربما لا يوافق الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ على أى شيئ ما قد تمت تسويته. ويمكن أن يواجهوا بالحاجة للموافقة أو عدم الموافقة التى تم استكشافها بصورة كافية. ويطوي هذا ذلك الجزء من النقاش الذي تم انهاؤه قبل الإنتقال الى الجزء التالى. ويجنب أو على الأقل يقلل من السخط والرجيع الذي ينجح فيه الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ.

الترتيب :

العينة : غالبا ما يقدم الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ بيانات مختارة تم ترتيبها بصورة كمية. ويفترضون بأن اللآخرين سيقبلونها كممثلة دقيقة لإجمالى الأشياء. ويتضمن ذلك استعمال البيانات شبه الكمية، والعروض المصورة بدلا من الرسومات البيانية، والنسب بدلا من الأعداد الحقيقية، وخلافه. وربما يعمدون أيضا الى تفاصيل مبالغ فيها يتم سحب العينة منها – وتلك هي محاولة لإخفاء غياب البيانات المحددة بكمية كافية.

أمثلة :

• لقد استخدمنا نموذجا احصائيا يتضمن اختبار (ف). وبما أن (ف) لها احتبارين، فإن المفاوض يحتاج لأن يعرف أيهما تم استخدامه، ليحدد ما اذا كان ذلك هو الاختيار الصحيح.

** ' إن متوسط الراتب الذي ندفعه للعاملين معنا أعلى مما هو سائد في السوق بالنسبة للوظائف المماثلة. وهناك ثلاثة متوسطات هى الوسط، والمنوال، والمتوسط. وبدون معرفة ماهو الذي تم استخدامه. فإنه لن يكون بإمكان المفاوض أن يشير الى المتوسط صحيح في النطاق الذي استعمل فيه.

التزتيب المقابل :

المقابل للعينة هو التعبير عن الرغبة في المعلومات المساندة. ويجب أن يقوم المفاوض بتدقيقها. ' هل تعمل العينة على تمثيلها بصدق ؟'. وربما تكون المعرفة الفنية ضرورية وخاصة عندما يتم استخدام الطرق الإحصائية. ويمكن استعمال الطرق الاحصائية الصحيحة في التطبيق الخاطيء للوصول الى الإجابة المرغوبة.

الترتيب :

التأثير : يكون الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ أحيانا في موقف ضعيف واضح فى مقابل المفاوضين. وفى محاولة لإحراز تعادل في القوة ينسبون خواص لمعرفتهم لا يتصوا بها. ويأملون من وراء ذلك في تحقيق ما يعرف 'بتأثير الهالة'. والتأثير هو نقيض الإنتقاصة . وتتوفر له فرصة أحسن للنجاح بسبب استخدامه للتعابير الإيجابية .

مثال :

'حقيقة، أثبتت شحنة القطع التى فشلنا في توريدها، أنها رديئة. فلقد فاقت حد الفشل المقبول. وإنك الآن في موقف أفضل. فربما كان بالإمكان أن يتم رفض تجميعكم الذي يستخدم هذه القطع.

' لا أحد في مجال عملنا يقابل متطلبات السلامة فلقد وضعت لمجرد جعل المنظمين سعداء. ومنحهم شيئا ما ليقوموا بعمله'.

الترتيب المقابل :

إن أفضل وسيلة لمواجهة التأثير هي الصبر والتحمل أو اذا كان ملائما الدعابة والملاطفة. إن وضع حالة ضعيفة في غلاف أفضل لن يغير من قيمتها – يجب على المفاوضين الإصرار على الصورة الي الحقائق.

تسبب الكثير من ترتيبات الخصم ذو الأسلوب المراوغ، الإحباط للمفاوضين. وتطيل هذه الترتيبات بدون أى مبرر دفين الحل دون اضافة ألى تحسين في نوعيته.

ويستخدم مثل هؤلاء الخصوم ترتيبا يمكن أن يكون مفيدا ومع أنه يمكن تحديده، إلا أنه لا يتوفر له مقابل.

الترتيب :

الإتزان : يبدو الغضب أو السلوك المقصود أحيانا مبررا، ومثال لذلك، عندما يهاجم الشخص فى أمانته. وربما تتمثل أكبر فائدة فى كبح رد الفعل الصريح. وربما يساء فهم الصبر بإعتباره عدم القدرة على اتخاذ قرار. ومع ذلك فإنه يوفر للخصوم ذوي الأسلوب المراوغ الوقت للتأمل وقياس استجابتهم بتأثير أقل عاطفة. ويتأتى الإتصاف بالإتزان ورباطة الجأش غالبا من الخبرة. ويظهر الذين يستخدمونه تحكما ذاتيا. وأنهم أقل اندفاعا وتهورا.

سلوك الخصم ذو الأسلوب المراوغ :

يسعى الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ للقضاء من خلال السعي نحو الكمال. ويبعدون عن التفكير المراوغ عن طريق أى شىء يضيق نفوسهم وأنهم سطحيون ويتحدثون قليلا ويستمعون قليلا. وإنهم يشعرون بالإرتياح أكثر من الوضع المحايد. كما إنهم لم يدركو بأن

التفاوض ليس كليا بنشاط أعداد. وهم في أغلب الأحيان مجتهادون، ومتوحدون، ومتقلبوا المزاج وحرفيون. وما يبدو أنه حلم واعتدال يتم التعويض عنه. الإتصاف بالشدة. وهم يرغبون أكثر في المفاوضات الترتيبية. تلك التي لها موقع معروف. ويمكن للمفاوضين اتباع مخططات، محددة تساعدهم فى التعامل مع هذا النوع من الخصوم مثل :

١ - السلوك بطريقة تعيد طمأنتهم، والتحرك للأمام ببطء. الأمر الذي يرسخ الثقة. ويضر بتحفظهم الداخلي وشكوكهم.
٢ - لا تتحدث كثيرا جدا أو طويلا جدا. فهذا يقلل من فرصهم فى التفكير المتحرر.
٣ - استخدم الكثير من التفضيل وإجعلهم يتحمكون في استكشاف معاينة. فإنهم يرحبون بالبحث فى كل الجوانب.
٤ - تجنب استغلا ل مبالاتهم، فإن سلوكهم قد يتغير جذريا.
٥ - وجه التقدم للأمام باستمرار. فإن الخصوم ذوو الأسلوب المراوغ نادرا ما يبادرون بالحركة للأمام.

أكد على المنافع التى تناشد التوجه الوحيد الذى يستغرق حاجته انعدام المخاطرة أى السلامة.

ترتيبات الخصم ذو الأسلوب الودود :

يستخدم الخصوم ذوو الأسلوب الودود ترتيبات تتمركز على عدد قليل من الأهداف الصغيرة، سهولة الإنجاز والسلمية.

الترتيب :

الشبكة. لهذا الترتيب بعدين. الأول. تتم تجزئة مسألة واحدة بطريقة عشوائية. ويتم عرضها بإعتبارها مسائل عديدة غير مرتبطة، وغير متأخمة. ويجب على المفاوضين جمع أجزاء المسألة مع بعض، وجعل الخصوم ذوو الأسلوب الودود يقبلون تماميته. الثانى، يتم

عرض العديد من المسائل الخارجية التى يجب ألا تكون في جدول الأعمال. ويقيد بهذا محاولة لإخفاء المسائل القليلة المهمة بالنسبة للخصوم ذوي الأسلوب الودي.

أمثلة :

' دعونا نحاول أن ننظر الى هذا الأمر بشكل كلي. فإن المسال حقيقة مرتبطة مع البعض، وأن النظرة الواسعة هي الأفضل. وبإمكاننا أن نبحث في التفاصيل لاحقا. لا بأس من هذا اذا كانت المسائل فعلا غير منفصلة. ولكنها في العادة كذلك.

** ' إن قضاء وقت طويل للغاية في هذه الأمور يعتبر الإتفاقيات تشكيل كبير.'

الترتيب المقابل :

يجعل عنصر العشوائية من الصعب التعامل مع الشبكة ' يجب على المفاوضين أن يبحثوا في الوصل لكيما يعثروا على اللؤلؤ. وأن أفضل مقابل للشبكة هو الصبر الذي يقترن بالضغط المستمر والمتوازن للتحرك الي الأمام. فإن الحاجة للتقدم هي المبرر لإعادة تجميع المسائل المتفرقة. وللتخلص من الأشياء غير المهمة، وللتمسك بالأولويات.

الترتيب :

التكتل : سعى الخصوم ذوو الأسلوب العددي تملقا الى الحصول على مساعدة الآخرين من المفاوضين، من أجل ابراز قضاياهم وقد لا يكون الآخرين مشاركون فى التفاوض. ويسود هذا التصرف على الإفتراض الخاطيء بأن الجميع يهتم بالأمر مثل اهتمامهم.

أمثلة :

- شقيق زوجتي الذي يقيم في الساحل الغربى ذكى الى حد كبير. ولو أنه ليس هذا مجاله، فهو يقول يجب علينا أن .....' .

• برغم أن هذا المقال يتناول موضوعا مختلفا، الا إنه يوضح رأيى حول الكيفية التى يؤثر بها الإقتصار فى هذا الموقف '.

التـرتيب المقابل :

للتكتل كما للشبكة عنصرا من العشوائية – ويسبب أية صعوبة. فهو نادرا مايجلب الموضوعي ليؤثر على المسائل الخلافية. فالتساؤل حول موضوعية رأي شخص ما يبعد المفاوضين عن السفر الى الحقيقي. وأن أفضل ترتيب متقابل للتعليل هو الصبر. يرفض المفاوضون الأمور غير الموضوعية، بتجاهلها ببساط. وبإمكان المفاوضين أن يخدعوا التكتل بقولهم ' إن هذا المصدر جيد في العادة، ولكن هذه حالة خاصة' .

الترتيب :

الحدود الإصطناعية : إن تعريف وضع حدود اصطناعية على ما يمكن القيام به أمر جذاب للغاية للخصوم ذوو الأسلوب الودي. فإن ذلك، أولا : يوضح تقدما أكثر مما تحقق فعلا. وقياس التقدم بمقابل اجمالي أقل قيد بالحدود الإصطناعية. وثانيا، ينتقص من أهمية أية مخاطرة قد تنشأ من الأسلوب الإبداعي في حل المشكلات المطلوبة فى المسائل المعقدة.

مثال :

' لم يتم تشييد روما في يوم واحد '

الترتيب المقابل :

يتم التعبير عن الحدود الإصطناعية بنفس المصطلحات التى يعبر منها عن الحدود الحقيقية : المال، والوقت، والفضاء، والبلطه، وما الى ذلك، وكقاعدة، يجب على المفاوضين تأمل كل الحدود التى عبر عنها الخصوم. ويتطلب منهم الأمر تحدي تلك التى تبدو أنها غير مثبته. وربما يأخذ التحدي شكل طلب اثبات المصدر لتلك الحدود. وبالنسبة للخصوم ذوو

الأسلوب الودود، تعتبر التشاؤم المهذب أو البعيد كافيا في العادة كرد فعل. ويجب على المفاوضين بعد ذلك، أن يدفعوا للأمام كأن تلك الحدود الإصطناعية لم توضع في الأصل.

سلوك الخصم ذو الأسلوب الودود :

يفيد الخصوم ذوو الأسلوب الودود أيضا من الإستخدام الكافي لإعادة التوحيد. وإنهم يأخذون الجانب الإيجابي من الشيء. فأنهم يتحدثون كثيرا. ويستمعون جزئيا فقط. كما أنهم يتحرجون ولا يثبتون على نقاط محددة. بأنهم غالبا ما يقحمون مسائل اجتماعية غير مرتبطة في المفاوضات. وهم الأقل تنافسا من بين الأساليب الأربعة.

والخصوم ذوو الأسلوب الودود، على نحو نموذجي، لهم شخصيات ساحرة، ومداهنة، وجذابة. ويرغبون أكثر في المفاوضات التى تتضمن الحديث فى مقابل العمل. ووتهيمن عليهم وجهة نظر. الصورة الكبيرة '. ويخشى الخصوم ذوو الأسلوب الودود إيذاء العلاقة أكثر من السعر، للإستمتاع ببهجة اكمال المفاوضات بنجاح. وهناك تصرفات محددة تشاهد في التعامل معهم وهي :

١ – أبقيهم من المسار، ومع ذلك أعطيهم الفرصة للحياد عنه. فإنهم يفتقدون الإنضباط الذاتي. وتجنب إدخال أى باعث على التشويش. فإن القدر الكافي معه سيحدث بطريقة صليبية.

٢ – اكشف عن الإختلافات غير المنطوقة، وأظهر الموافقة الحذرة. يتجنب أصحاب هذا الأسلوب الصدوق فى محاولة لعدم ايذاء مشاعر أى شخص، ويجب التعرف على موقفهم الحقيقي، والتعامل معه، وليكن لطيف.

٣ – تجنب غمرهم بالحقائق. فهم يقرنون المكتب بالمنطق. فقد يحدث ففن المؤالفة وتخلصي من غير المرغوب فيه اذا تم تحميلهم بالكثير جدا من البيانات.

٤ – تجنب استغلال زمالتهم الحسنة. فربما يتغير سلوكهم بصورة جذرية.

٥ – وجه التقدم للإمام باستمرار. فإنهم يقبلون التوجيه المعتدل.

٦ - أكد على الفوائد التى يروق لتوجه حاجتهم للكبرياء، والإعتماد المتبادل والسلامة.

ترتيبات الخصم ذو الأسلوب المواجه :

يستخدم الخصوم ذوو الأسلوب المواجه الترتيبات التي تجمع ما بين التعاون والمواجهة : وتؤكد هذه مشاركة المفاوض واستفارقه.

التـرتيب :

الحدود الحقيقية : يسعى الخصوم ذوو الأسلوب المواجه الي تعريف ووضع حدود مدركه بصورة مشتركه للطرفين. والغرض من ذلك هو تحريك المفاوضات أى الإمام فى حين يتم حجز البنود غير الضرورية. ويمكن أن يفيد هذا الترتيب المفاوضون الذين أعروا إعدادا جيدا، ويجب أن يمارس المفاوضون الحذر لتجنب وضعهم في موقف يجعلهم يستبعدون بنودا يرغبون في وجودها في جدول الأعمال.

مثال :

نحن ملتزمون بجدول أعمال يفترض أن يتم انجاز هذه الصفقه اليوم أو احالتها فرص أخرى. وليس هذا أما نحصل على التفاصيل بالنسبة للنقاط الأساسية التى أنجزت. ولدينا استعداد للعمل كل اليوم. ولكنا نحتاج فى تمام الساعة السادسة مساءا أن نخطر ادارتنا بأن لدينا اتفاق. هل هذا ممكن من جانبكم ؟'.

الترتيب المقابل :

أفحص الأساس المنطقي. هل هو مقبول. إختبر أي قيود لا معنى لها. لقد تم وصف الترتيبات الأخرى التي استخدمها الخصوم ذوو الأسلوب المواجه في الغالب الناعم، وهي : الإتزان، واعادة التوحيد، والتأثير.

سلوك الخصم ذو الأسلوب المواجه :

يتصف الخصوم ذوو الأسلوب المواجه بأنهم يتنافسون جدا. ويتسمون أيضا بالثبات وقوة الإحتمال، وغزارة الأفكار. ويعبرون عن موقفهم بوضوح. ويستمعون جيدا. وبينما يتصفون بالإندفاع والعدوانية، فإنهم أيضا يساندون الآخرين. وينظرون في محاولة طرق جديدة. ويرغبون أكثر في المفاوضات التي تتضمن المخاطر، والإبداع والتحديات. ويعتقدون بأن الإتفاقيات ممكنه عندما يشارك الطرفان في الكسب، ولكن ليس بالضرورة بدرجة متساوية. ولكن الأمر الذي لم يدركه الخصوم ذوو الأسلوب المواجه هو إن أفضل مهارات الشخص ربما تصبح عوائق كبيرة. ويجب على المفاوضين أخذ تصرفات محددة عند التعامل مع الخصم ذو الأسلوب المواجه، وهي :

١ - توقع أى نواقص فى بيانات المفاوض. كن مستعدا لعمل شىء ما تجاه النواقص. فإن الخصوم ذوو الأسلوب المواجه بإمكانهم اكتشاف معظم النواقص في مواقف الطرف الآخر نسبة لإلتزامهم الكافي بالمنهج.

٢ - راجع فرصهم بإستمرار. وتابع سرعة الحركة، فإن الخصوم من ذوي الأسلوب المواجه يتحركون للأمام بسرعة وربما يحملوا المفاوضين على الدخول الى مجالات غير مرغوبة.

٣ - استخدم كمية من البيانات كلما كان ذلك متوفرا. فإن الخصوم ذوو الأسلوب المواجه يستجيبون الى ذلك.

٤ - تجنب المبالغة في التعبير عن الفوائد أو عدم الدقة فيها. فإن أية اشارة الى الزيف ستتم مقابلتها بهجوم.

٥ - برهن على استخدام الإعداد والتخطيط. فإن الأساليب المواجه تخترم وتستجيب بصورة مواتية لها.

٦ - أكد على الفوائد التى ترون لتوجه حاجتهم للكبرياء، والجشع، والإعتماد المتبادل.

يربط الشكل رقم " ١٣ - ١ " ترتيبات أسلوب الخصم بمباشرتها للحجة الأساسية (أنظر مناشدة الحجة الأساسية، الفصل العاشر).

مناشدة الحجة الأساسية الترتيب والأسلوب الذي يتم	الإساءة الشخصية	غياب الدليل	الشعبية	
استخدامه غالبا .		*		
* الوكيل (مقيد)				
* الإنتقاص (مقيد)			*	
* مالا يمكن إصلاحه (مقيد)	*			
* الترويع (مقيد)	*			
* التراجع /مراوغ)		*		
* العينة (مراوغ)				*
* التأثير (مراوغ/مواجه)			*	
* الشبكه (ودود)				*
* التكتل (ودود)			*	
* الحدود الإصطناعية (ودود)				*

الترتيبات التى لا تحتكم الى الحجة الأساسية ولكن الأسلوب يستخدمها غالبا

	(المقيد)
اعادة التوحيد	(الودود)
	(المواجه)
الاتزان	(المراوغ)
	(المواجه)
الحدود الحقيقية	(المواجهة)

الشكل رقم ' ١٣ - ١ ' الترتيبات التى ترتبط بمباشرة الحجة الأساسية

(المصدر : الإستشاريون . اسباكس)

التفاوض :
علم
وفن
وسلوك



إرشادات للتعامل مع جميع الخصوم :

عند العمل مع الخصوم، يجب أن يحافظ المفاوضون على أربعة توجيهات. وهذه التوجيهات تنطبق مهما كان أسلوب الخصم :

١ - دع الخصوم يتصرفون بصورة طبيعية. لا تحاولي استغلال سلوك الخصم. وعلى النقيض، أسعى التكيف بقدر الإمكان لتكمل أسلوب الخصم. ولا تضيف مزيدا من الضغوط الى التفاوض. فالضغوط تضعف القدرة على الحكم الجديد.

٢ - استخدم نظام القيم لدى الخصم لزيادة القبول. تذكر طريقة 'بن فرانكلين ' تحدث عن الفوائد التى ستعود على مصلحة الخصم، بدلا من المنطق وراء قيمة العرض. ويجب وضع هذه المنافع في إطار مقبول - كما يجب أن تتفق مع اتجاه ميول الخصم. وهذه المنافع إما آنية أو مستقبلية بالاضافة الى الرغبة التى تسيطر على اهتمامه : القوة، أو الكبريا أو الجشع أو الاستمرارية.

٣ - وجه الخصوم الى النتائج المرغوبة. دعهم يقولونها ويدركونها. فإن ذلك يضع مستوى الموافقة أعلى مما لو تم بطريقة أخرى. ومع ذلك فإن هذا هو أقسى توجيه وليس دائما واضحا ما اذا كان بمقدور الخصم أن يعني النتيجة. وإن لم يكن ذلك ممكنا، فإن الكثير من الوقت سيتم صرفه بدون تحقيق غرض مفيد.

٤ - تجنب الغريزة الحيوانية المتمثلة في السيطرة على الخصم البادىء الضعف. إن الضعف يمكن اختلاقه. ويمكن أن يخطأ في الصبر بإعتباره ضعفا. ويمكن أيضا أن يتأرجح الأسلوب مثله مثل السلوك. ويمكن أن ينطلق النمر. وربما تصبح التفاوض مفيدا بصورة غير ضرورية.

يستكشف الفصل القادم الأساليب الفرعية وبعض تأثيرات الثقافة على الأسلوب.

الفصل الرابع عشر

حركة الأسلوب

القطة وفينوس

وقعت قطة في حب شاب وسيم، وتوسلت الى 'فينوس Venus' لتحولها الى أمرأة. وقبلت فينوس طلبها وحولتها الى أمرأة جميلة لدرجة أن الشاب عندما رآها أحبها، وأخذها معه الى منزله كعروس له. وعندما كان الإثنان مستلقيان في حجرتهما، رغبت فينوس في أن تكتشف ما اذا كانت القطة في هيئتها الجديدة قد غيرت أيضا من عاداتها الحياتية؛ فألقت بفأر في وسط الحجرة.. متناسية لهيئتها الحالية نهضت القطة من الأريكة وتعقبت الفأر راغبة في إصطيادة وأكله. وقد كانت خيبة أمل كبيرة لفينوس، فقررت إعادتها الى هيئتها الأولي.

' الطبع يغلب التطبع '

أساطير ايسوب

الأساليب الثانوية

ربما لا يثبت الخصوم على اتباع أسلوبهم الرئيسي طيلة مدة التفاوض. وقد يعودون اليه عدة مرات. وهناك ثلاثة أسباب : طبيعية وتوجيهية وتفاعلية تتسبب فى تغيير الأسلوب.

السبب الطبيعى :

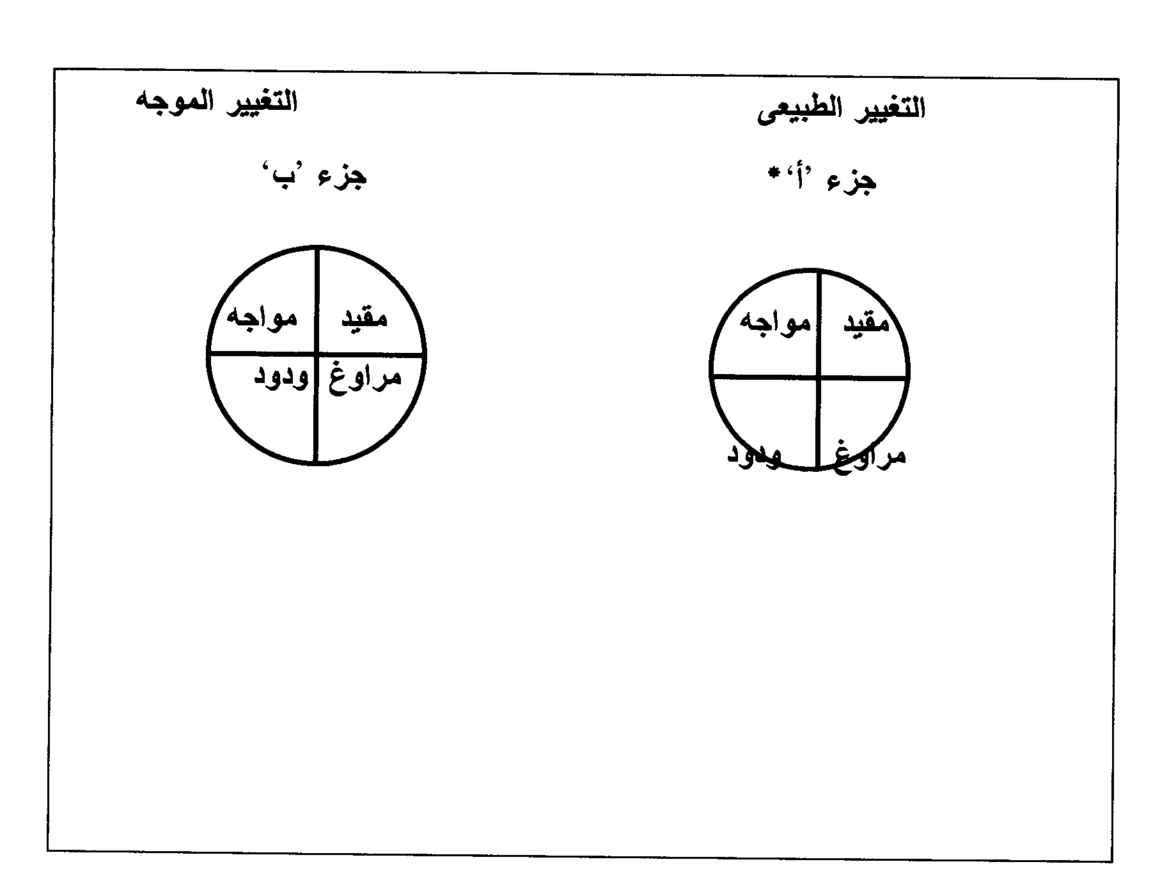
السبب الطبيعى هو مثل الماء الذي ينساب الى أسفل مجراه الملائم وتنضم خبرة الخصم الى تكوينه الشخصي لتحدث النقلة في الأسلوب. وهذا التصرف عمل لا شعوري. وتكون الحركة نحو ثقة أقل. يجب على المفاوضين تجنب التصرفات التى تقود الي بدء هذه

الحركة. فإن تقليل ثقة الخصم تتحيل التفاوض أصعب. وعندما يغير السبب الطبيعى من أسلوب الخصم، فإن تعديل الأسلوب الثانوي يتطلب المهارة الى جانب الصبر.

يوضح الجزء الأول من الشكل رقم '' ١٤ - ١ ' تغير الأسلوب من جراء السبب الطبيعي .

السبب التوجيهي :

يشبه السبب التوجيهى التغيير المقصود والمتعمد لإنسياب الماء. ويغير الخصم الأسلوب الرئيسي. وربما يكون السبب فى ذلك هو الملاءمة. أو محاولة أسلوب تكميلي مع مفاوض. وهذا التصرف هو تصرف مخطط، وواعي. والسبب التوجيهى هو الإختيار. وذلك الإختيار يمكن التأثير عليه. وقد تم توضيح هذا التغيير في الجزء الثاني من الشكل رقم ' ١٤ - ١ ' .. ونادرا مايتبع أى شخص عن قصد الأسلوب المراوغ. فهو ممل وغير مفيد.



الشكل رقم ١٤ – ١. الأسلوب الثانوي

(المصدر : أعمال سي. جونج)

السبب التفاعلي :

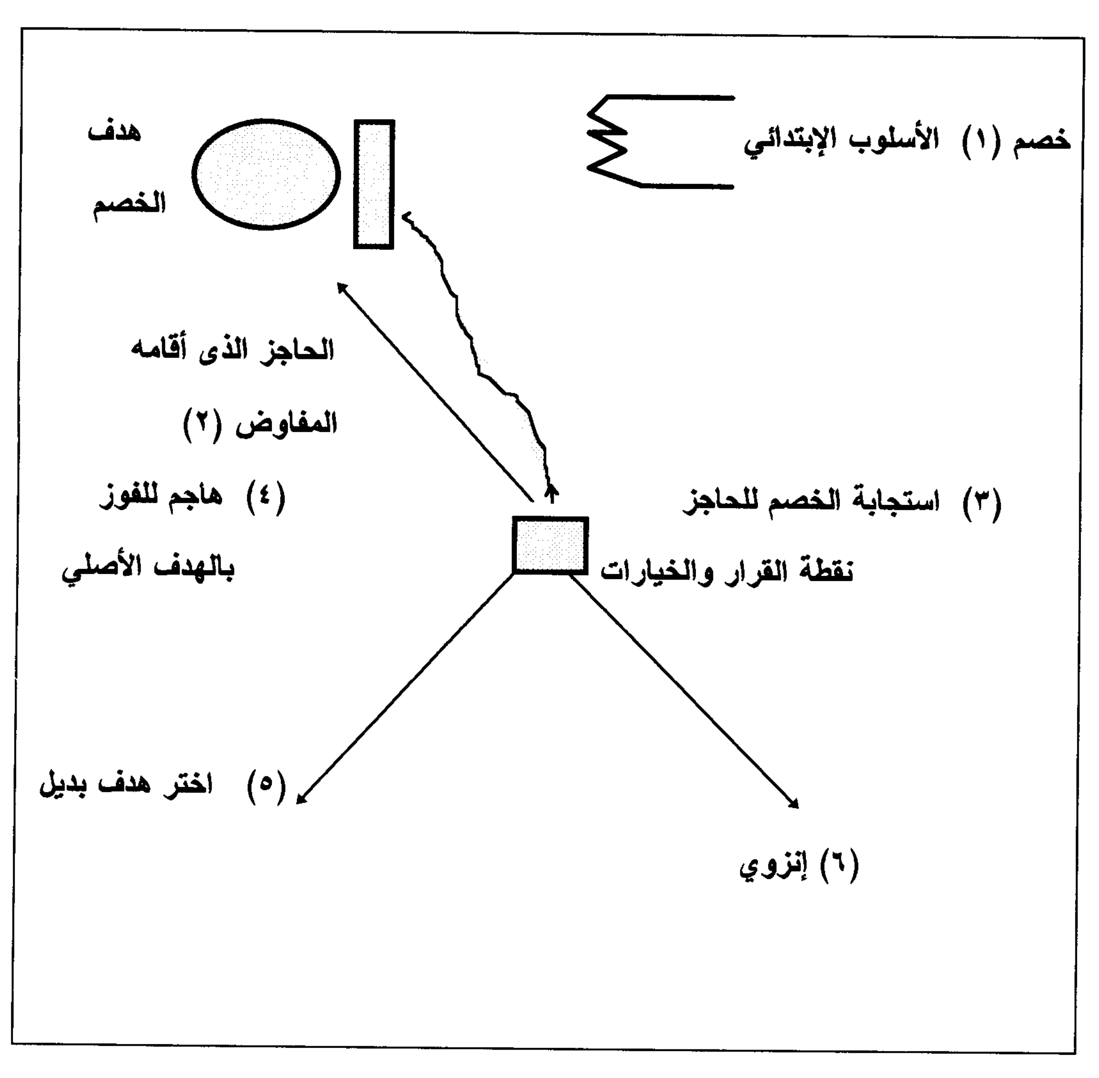
ينتج السبب التفاعلي من تصرفين. الأول يتمثل في قيام المفاوض بإعاقة الخصم من الوصول الى هدف مهم. يصرف الخصم الإعاقة الى نقطة قرار بها ثلاثة خيارات.

١ - مهاجمة العائق في محاولة لإختراقه والوصول الى الهدف.

٢ - التراجع الى طريق مسدود. أو ايقاف التفاوض، التحرك بإتجاه آخر.

٣ - السعي لتحقيق هدف بديل، أو تعديل الهدف الأصلي، على نحو يوفر فرصة أحسن للوصول الى اتفاق.

أما التصرف الثانى، فيكمن في قيام المفاوض بالدفع الى الأمام قبل أن يجد الخصم الفرصة للإختيار من بين البدائل التى تم توضيحها بعاليه. ويوضح هذا، ضعف حكم المفاوض أو عدم انضباطه. إذ أن الضغط على الخصوم بهذه الطريقة خطأ جسيم. ويتمثل رد الفعل العام في إختيار الخيار الأول - الهجوم، أو الخيار الثانى، التوقف. يحظر دفع الخصوم في التوقيت الخاطيء . الخيار الثالث. وهو الخيار الأكثر تفضيلا لدى المفاوضين. يوضح الشكل رقم ' ١٤ - ٢ ' السبب التفاعلي. ويمكن، في العادة، التأثير على السبب التفاعلي حيث يختاره الخصوم.



الشكل رقم ١٤ - ٢ التغيير التفاعلي

(المصدر : الحركات السريعة، والألعاب، والمناظرات، أ. إيوبورت

موجز : كلما كان زمن التفاوض قصيرا، كان من غير المحتمل حدوث تحولات هامة في الأسلوب تضاعف من عمل المفاوض.

موجز : سيظهر الخصوم في أى تفاوض، أسلوبا ثانويا واحدا على الأقل يعزي الى سبب.
يجب على المفاوضين أن يتذكروا هذا التصرف عند التخطيط للمفاوضات المستقبلية مع نفس الخصوم.

التأثيرات الثقافية على الأساليب :

تنطبق معظم التقنيات التي تم نقاشها على التفاوض مع الناس من ثقافات أخرى. والثقافة هى كيف ينمى الناس المواقف الذهنية والأخلاقية. وهي تنبثق من التعليم، ومن تبني السلوك المنسوب الى طبقة أو مجموعة ينتمي اليها الإنسان أو يرغب في الإنضمام اليها. ويمكن أن يكون الناس نتاج مزيد من العديد من الثقافات. ومع ذلك فإن ثقافة واحدة هي التي ستبرز أو تهيمن.

وهناك ستة مجالات مهمة للتحليل عند التفاوض مع أشخاص يمثلون ثقافات أخرى، وذلك الى جانب المسائل المطروحة، وهي :

١ - الشفافية : ماهي توقعات الخصم فيما يتعلق بالمرتبة، والعمر، ونظام التشريفات (البروتوكول) ؟. تجنب الإجابة عن هذه الأسئلة إزعاج الخصوم بصورة غير ضرورية.

٢ - السلطة : ماهي كمية النظامية الألية (الروتيني)، والاسبقيات التي ركز عليها الخصم بإعتبارها مطلوبة لتحكم التفاوض؟ تكشف الإجابة عن هذا السؤال سلطة الخصم. كلما كانت السلطة أضيق، كلما كان الإعتماد على البنية الرئيسية أكبر.

٣ - المنافسات : ماهي كمية الجدل الداخلي العنيف في منظمة الخصم ؟ كلما زاد التنافس، كلما توجب على مفاوض الخصوم أن يتجنبوا أكثر الوقوع فى وسطهم. وسوف تتوجد الفئات المتنافسة داخليا للهجوم على القادمين من الخارج .

٤ - دعم الخصم : ماهي الظروف الواضحة عن الدعم من جانب منظمة الخصم ؟ هل تحدث أخطاء رئيسية غالبا ؟ هل الإهمال باديا ؟ تدل الإجابة عن هذه الأسئلة على الطريق الى السبب في الشطورات والتأجيلات التى يبدو أنها غير لازمة.

٥ - الشخصيات : هل يقوم الخصم بجعل تطور العلاقات الشخصية صعبا بصورة خاصة؟. ويعتبر هذا في العادة مؤشرا على الإعتماد الكبير على البنية الهيكلية. وكذلك المكانة والمرتبة أكثر أهمية من شخصية الفرد. وتركز الثقة التي يتم تنميتها في هذه البيئة على المراكز الوظيفية أو المنظمات، وليس على الأفراد.

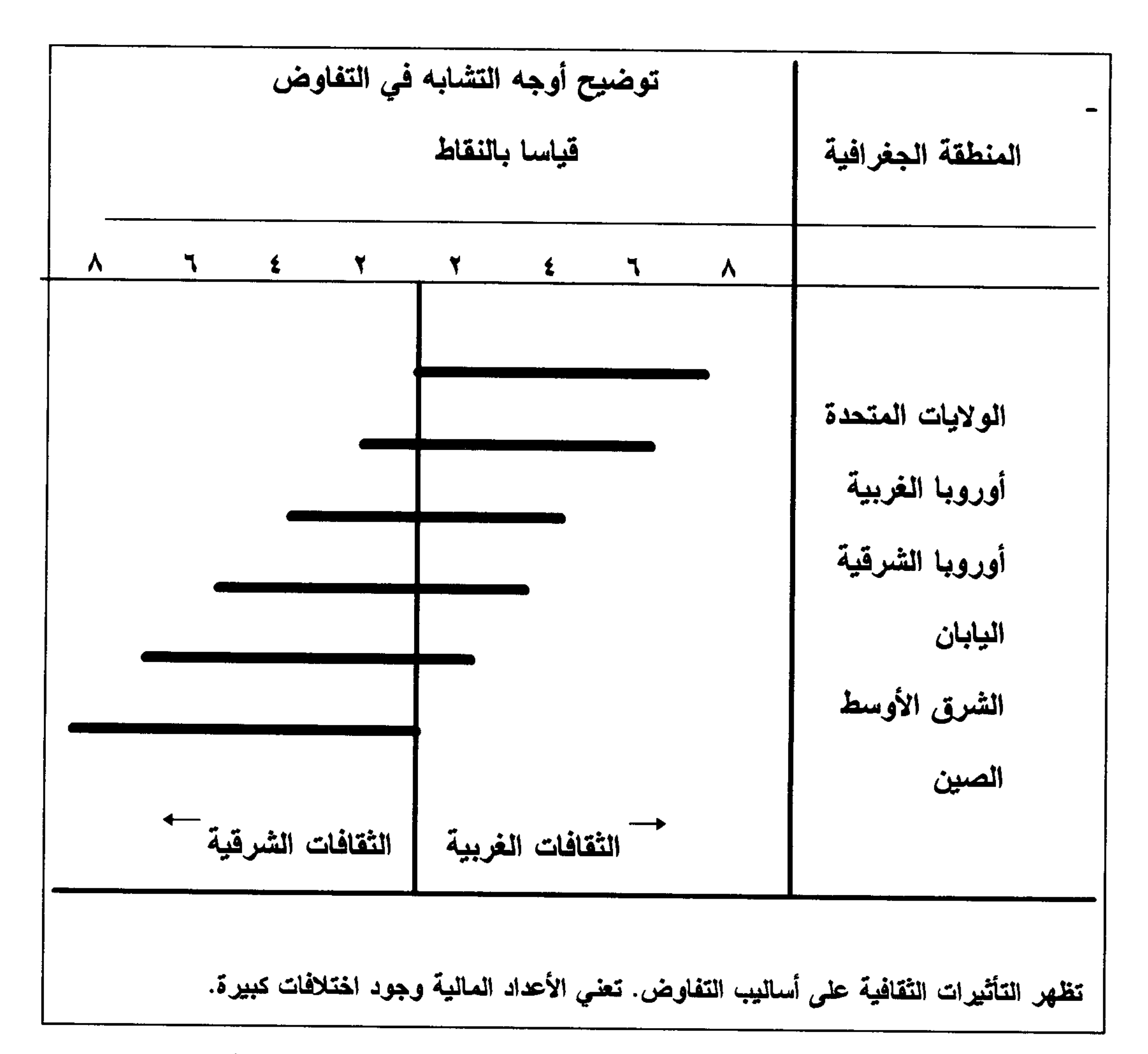
٦ - التفاصيل : ماهو تأكيد الخصم فيما يتعلق بالتفصيل في الإتفاقية النهائية ؟ وكيف يمكن مقارنة هذا التأكيد في التفاصيل الإتفاقية أو عدمه مع التأكيد على التفاصيل في الضمانات ؟ هل التأكيد أكبر، أو مساو، أو أقل ؟ .

وللتوضيح، يسعى الخصم الى تفاصيل جوهرية في الإتفاقية النهائية. واذا سعى هذا الخصم الى نفس التفصيل في الضمانات، مثل الكفالات، فإن منهجية يكون متسقا. ومع ذلك نفترض أن هذا الخصم يرغب في جعل الضمانات عامة. وعلى ذلك، يمكن أن يخلص المفاوضون الى أن هذا الخصم سيقدم تفسيرات متحررة حول الكفالات ، وخلافه.

لغتان :

يرى بعض الناس الإتفاقية على أنها حقيقة وليست غريبة. عندما يتم إعدادها بلغتهم. وهذا على وجه الخصوص حقيقة غبر الثقافات. يساعد إعداد الإتفاقية بلغتين على تفادى صعوبات تفسيرها لاحقا. ويدعم هذاه الإتفاقية بسبب أثره المكمل على الطرف الآخر. تشير ثنائية اللغة بوضوح الى تقدير واحترام الطرف الآخر. وتوحى بقبول الطرفين كمتساويين.

ويجب فى نفس الوقت أن يكون واضحا. ماهي اللغة التي تحكم الإتفاقية. فقد تغير الترجمة من القصد. يقارن الشكل رقم ' ١٤ - ٣ ' بصفة عامة بين الأساليب التفاوضية القائمة على ثقافات مختلفة.



الشكل رقم ١٤ – ٣ : جولة ثقافية عبر الأساليب التفاوضية

(المصدر : الإستشاريون، اسباركس)

طريقتان للنظر الى الامور

من بعض أمثلةالتأثير الثقافي كيف ينظر الامريكيون الشماليون الى القيم والتنظيم والنمو المهنتي مقارنة بالصينيين من أهل الجزء الرئيسى من البلاد :

	أمريكا الشماليه	الجزء الرئيسى من الصين
القيم	* الفرديه * دافع الحافز *إحترام حقوقالملكية الفكرية * الولاء ليس ذا أولوية عاليه	* العمل الجماعى * دافع الانجاز * قليل من إحترام لحقوق الملكية الفكرية * الولاء أمر مهم للغاية
التنظيم	* الشركات الكبيرة * صعوبة تغيير النظم القائمة * النمو المهني مهم للغاية * الفنيون بعيدون عن الاسواق	* الشركات الصغيرة التى تملك العائلات * مرونه الهياكل الرخوة * قليل من النمو المهني * الفنيون قريبون من الاسواق
النمو المهني	* منظم * مخطط * خطوة بخطوة	* يعتمد على الفرد * يقرره المالكون * مسار سريع للغاية

بعض الاختلافات الثقافية الاخرى التى يجب التنبيه لها هي :

* الريبة : لغز بعض الثقافات السلامة والاستقرار المهني ، بينما تكافىء أخرى المخاطرين ٠

* الجنس : ينال المال والاشياء فى الثقافات الذكورية إهتماما كبيرا متعادلا ٠ بينما يقدر الناس والبيئات فى القافات النسوية تقديرا كبيرا

- * الفرد – الجماعة : يعرف النجاح في بعض الثقافات بالاداء الفردي ، بينما تعرف عضوية الجماعة والقبول النجاح فى ثقافات أخرى ٠
- *الحوية : تركز بعض الثقافات على توجيهات المدى الطويل في النموالقوي المعافى والمثارة، بينما يركز البعض الآخر على التوجيهات الآتية :

أمثلة لبعض الأشياء المؤسسة على الثقافة والتى يجب الإحتراص منها في البلدان المختلفة :

- انجلترا : تجنب القيل والقال عن الملكية، والسياسة، والدين. سمى الناس من اسكتلندا، ' اسكوتش ' وليس 'امكوتش' .
- إيطاليا : ابتعد عن السياسة، ولا مانع من الحديث عن الأعمال التجارية والأخبار المحلية والأمور العائلية ؟ واذا ما دعيت الى منزل فخذ معك شرابا، أو شوكولا، أو زهورا (بأعداد فردية فقط).
- اليابان : لا تسأل مطلقا الأسئلة التى لا يستطيع مصيفك أن يجيبك عنها، ولا مانع دائما من بعض الهدايا الصغيرة، وغلفها بورث الأرز، وليس بالورق الأبيض (فاللون الأبيض يعني الموت).
- تايوان : خذ هدايا وقدمها بيديك الإثنين، ولا تبالغ في الإطراء. ولا تعبر كثيرا عن إعجابك بشيء ما. فربما تحصل عليه طهدية.
- الماتيا : لا تكن جافا، أحرص على الحضور في الوقت المحدد، وكن محتكا، وأظهر معرفة حقيقية بموسيقاهم ومسرحهم وأدبهم.

- المملكة العربية السعودية : توقع أن ترى آخرين معك في المجلس، المقابلات الخاصة نادرة، تقدم الأسرة على العمل، وكذلك المسلمون على الكفار (يميز المؤمنين)، لا تقدم منديلا كهدية لأن ذلك يعنى قطع العلاقة.
- آسيا : لا تقدم نفحة (بقشيشا) فإن ذلك من سوء الخلق (اذا كانت ذلك ضرورة، فقدم عطية فى ظرف مغلق، وسيتم النظر اليها كهدية).
- المكسيك والبرازيل : أمضي بعض الوقت فى التحدث عن الأسرة، مهما تمثل المدخل للحديث، ولا مانع من الهدايا .
- أستراليا : توقع أن تشارك فى نقاشات خاصة، فإنهم يرحبون بذلك ؟ ولا تقدم نصيحة غير توسلية (فإن ذلك يجرح كبرياءهم).
- كوريا الجنوبية : تجنب الرقم أربعة في أى شيء. إذ يعتبر الرقم أربعة داله على سوء الطالع، وكلما إنحنى المرء في نهاية شيء ما، لفترة أطول كان ذلك مدعاة لمزيد من السرور بالنسبة لهم.

مصادر البيانات عن الأقطار والثقافات الأخرى :

إن أفضل مصدر هو ' كتابات الثقافات Cultur Grams ' الذي نشرته جامعة 'برجهام يونج Brigham Young ' – وهو كتاب عذب وهادز. يحتوي على حوالي مائة قطر. ولنعطي كل أربعة صغيرات منه العادات والمجاملات، والناس وأسلوب في قطر واحد. وتتضمن خريطته. وتم التركيز فيه على النقاط العملية. وصدر في شكل مطويات رخيصة. يمكن شراؤها منفصله أو في شكل مجموعات ، في مجموعة كاملة. ويعاد اصداره كل عامين. المصدر : مركز ديفيد م.كنيدي David . Kennedy ' للدراسات العالمية، خدمات النشر، مجلد بغلاف سميك، به ٢٨٠ صفحة، جامعة برمجهام يونج، بروتو، يوتا، رمز بريدي – (٨٤٦٠٢). هاتف (٦٥٢٨-٣٧٨-٨٠١-١)، وثاني أفضل مصدر هو ذلك الجامع المحكم ' مذكرات خلفية Back Ground Notes ' الذي أصدرته وزارة شئون الدولة الأمريكية. وتغطي هذه المذكرات حوالي مائتين قطر. خصص لكل منها مابين ستة الى عشرة صفحات، فى تقرير يتناول جغرافية، سكان،

وتاريخ وحكومة، والحالى السياسية، والإقتصاد، والعلاقات الخارجية، وخريطة كل بلد. ويتضمن أيضا الكثير من البيانات المفيدة بما في ذلك قوائم بالمقالات والكتب. وهذه التقارير زهيدة الثمن. ويمكن اقتناؤها أيضا بشكل منفرد أو في مجموعات أو في مجموعة كاملة. ويتم تحديثها في مجموعات من حوالي ستين قطرا سنة بعد الاخرى. المصدر : مشرف المطبوعات، المطبعة الحكومية، واشنطن دي.سي. (٢٠٤٠٢-٩٣٢٥) هاتف (٦٥٧٥-٦٤٧٠-١٠٢٠٢).

التعامل مع أساليب الخصم، وخططه، وتقنياته :

ملخص : للخصوم أسلوب تفاوض رئيسى وفي العادة أسلوب واحد، وأحيانا أسلوبين فرعيين. يجب على المفاوضين أن يواردوا في المواءمة بين أسلوب الخصم، وبين الأسلوب الذي يختارونه بالنسبة لكل مسألة. ويتعين عليهم في نفس الوقت أن يحافظا على التركيز علىالمسألة. ويحتاج المفاوضون أيضا الى تنمية قدرات تشخيصية عن توجهات حاجة الخصم وتقنياته المحتملة. ويجب عليهم أن يكونوا قادرين على تفنيد المسائل دون مهاجمة الخصوم أو الحط من قدرهم. ويجب عليهم أيضا تجنب التصرفات التي تقود الخصوم الى سلوك دفاعي أو سلوك آخر يؤدي الى تأخير الإتفاق السريع. وأن يعملوا بإستمرار للبقاء جديرين بالثقة، من حيث الدافع والقيمة. ويتعين عليهم أيضا أن يرسلوا الرسائل الدقيقة الصحيحة، وإن يحافطوا على الإعجاب بهم، حتى يستمر تقبل الخصم لهم عاليا. الأمر الذي يتطلب مزج المعلومات للحصول على الإدراك الحسي المطلوب ويجب عليهم أيضا أن يكونوا مستمعين جيدين.

خاتمة :

- ' التسرع يقود الى الهدر ' بنجامين فرانكلين.
- ' التلهف أم الغباء ' ليوناردو دافينشي.

يكون كل من البحث العلمي، والتخطيط، والإعداد قيما فقط عندما يستخدم بمهارة، وانضباط وصبر خلال المفاوضات. يجب على المفاوضين أن ينموا الحماس لمواقفهم، وإن يقرنوا ذلك بالإقتناع. وهذا أمر حيوي لنجاح المفاوض. الشكل رقم ' ١٤ - ٤ ' هو عبارة عن قائمة مراجعة لضمان استعداد المفاوض وفاعليته قبل وأثناء وبعد المفاوضات.

كن مستعدا	قم بـ ..	أختم ..
هل الموضوع قابل للتفاوض؟	حافظ على الإنضباط الذاتي	لا تمنح أىشيء غير مكتسب
هل حصلت على بيانات كافية حول لقاطك ؟	قم بالخطوات والأعمال المؤدية الى قرارات واتفاقيات سليمة.	قرر حول درجة الرسمية التى يجب أن تكون عليها الإتفاقية.
هل أجبت عن الأسئلة الأساسية حول الطرف الآخر.	تجنب القيام بتهديدهم أو تعريض نفسك للتهديد.	تجنب إدخال وجوه جديدة فى فريق التفاوض قرب نهاية المفاوضات.
هل قمت بإختبار ومراجعة	حافظ على مسار الأشياء	لخصي النقاط والفهم،

مواقفك ؟ واستخدمت من يدافع عن قضية خاسرة ؟ وحصلت على قائمة بما يجب أن يتم القيام به ؟.	(مثل الإمتيازات/ والتنازلات).	واستوضح التعاريف
هل تحتاج الى فريق للتفاوض ؟	تجنب المقاطعات.	هل تسير المفاوضات فى اتجاه يكسب/ يكسب أو ما يقرب منه ؟
لا تلزم نفسك بأى نمط للتنازلات أو العادات المقيدة الأخرى.	جدد كل الأساليب وتعامل معها.	تأنى المتابعة الضرورية للإتفاية.
أعرف حدود صلاحياتك المسموح به.	اسعي جاهدا للمحافظة على التفويض أو المقابل. استخدم المحسبات النهائية وليس القصاصة عرف المصطلحات ركز واستمع.	لخص البيانات عن الطرف الآخر للإستعمال المستقبلي. وشارك الآخرين فيما تعلمته.

الشكل رقم ١٤ – ٤. قائمة مراجعة بالبنود الهامة المطلوبة قبل وأثناء وبعد المفاوضات

(المصدر: الإستشاريون إسباركس)

ملحق

قوائم المراجعة :

التفاوض هو عملية معقدة. وأى عملية مثل هذه لابد من مساعدتها بإستعمال الطرق المنمذحة (التى تعتمد الأشكال والنماذج والإستمارات) مثل قوائم المراجعة. تضمن هذه الطرق أن الأعمال التى ينبغى القيام بها قد تمت فعلا. وتهدف الأسئلة المقدمه الى إشارة الأفكار حوله المعينات التي ربما يصحبها المفاوضات. وهي أساسا لبيع منتج أو تقديم خدمه. والنماذج الأخرى مطلوب من التفاوض :

- مع الوكالات الحكومية.
- فى المساومة الجماعية مع النقابات.
- من أجل الحصول على قروض.
- في مجال العقارات .
- وفي مجال التجزئات أو الحيازات.

<u>بالنسبة للخصم :</u>

١ – ماهو موقف عملهم في

أ – النصيب في السوق.

ب – القدرة الفنية.

جـ – القوة المالية والربحية.

د – الأدارة ؟

٢ – ماهى سمعتهم (أرفق المصدر) ؟

٣ - ماهو شكل السجل مع الخصم ؟ العلاقات السابقة والأداء في :

أ - الخمدة .

ب - الجودة.

جـ - التعاون.

د - المرونه.

هـ - الإعتماد.

و - القيود.

٤ - ماهو مستقبل العلاقة التى نرغب منها معهم ؟

أ - على المدى القريب.

ب - على المدى البعيد.

بالنسبة للمفاوض :

١ - ماهى الإعتبارات الهيكلية ؟

أ - الأسلوب الذى يجب علينا محاولته.

ب - الصلاحيات التي سوف نملكها.

جـ - الوقت الذي يجب أن نقابله أو الجدول.

د - الموقع المفضل.

هـ - الأفراد الذين سيقومون بتمثيلنا (الأسماء والمهارات)

٢ - ماهى المسائل الخلافية ؟

أ - الرئيسية - مزاياها ونواقصها.

ب - الفرعية - مزاياها ونواقصها.
٣ - ماهو موقفنا الإبتدائي أو المسألة.
أ - الخطة
ب - الترتيبات.

الشكل ' أ - ١ ' قائمة لمراجعة المجالات الرئيسية قبل تحليل المسائل الخلافية

الأهداف العامة والتفصيلية :

١ - نطاق ووصف العمل المطلوب.

٢ - المواصفات والمعايير.

٣ - متطلبات جدول الأعمال.

٤ - الشروط.

أ - المخاطر.

ب - مسئوليات/عوائق.

جـ - ضمانات.

د - تنازلات.

هـ - تصفيات خاصة.

٥ - مدى القيمة، تحليل التكلفة الداخلية والتوقعات.

الأوليات :

١ - مجموعة الحقائق وفصلها عن الافتراضات.

٢ - عمل المصفوفه.

٣ - اعداد قائمة بما يجب عمله.

٤ - توضيح المسائل الفرعية.

٥ - تطوير جدول الأعمال.

الإعتبارات الإستراتيجية :

١ - نوع العقد .

أ - القيمة المحددة.

ب - التكلفة زائدا.

جـ - أخرى.

٢ - موقف المساومة.

أ - درجة الإستعجال.

ب - شروط السوق.

جـ - القيود المحلية.

٣ - البحث عن الخصم.

٤ - حاجات الخصم المقدرة، ورغباته، وحيازاته.

٥ - الوضع المختار.

٦ - موقف الإستهلاك المرغوب.

<u>تشكيل الفريق :</u>

١ - حدد الأدوار.

٢ - أشرح إجراءات الضبط.

الشكل رقم ' أ - ٢ ' قائمة مراجعة الموقف

١ - هل نحن مقسمون (يعطي هذا الخصم ميزة العمل ضد مجموعة غير متحدة) ؟

٢ - هل لدينا مخطط أو نموذج يحتذى (يستطيع الخصم أن يضع خطة للتفوق علينا) ؟

٣ - هل تفصل ما بين الإعتبارات التجارية (المالية) والفنية (القدرات) ؟.

٤ - هل نقوم بتقييم السجل الماضي للخصم (المتابعة) ؟

٥ _ هل خبرتنا كافية (للحفاظ على القوة متوازنة) ؟

٦ - هل نحن كرماء للحد البعيد (بسبب الحجم أو الظرف) ؟

٧ - هل نشعر بالراحة في مواقف النزاع الجاد

٨- هل نحن صبورون للحد الكافي مع الخصوم الذين يتسمون.

٩- هل كانت قوائمنا كما يجب عمله مرضية ؟

١٠-هل اتصالاتنا مختصره ومحدودة ؟

١١- هل نحتفظ بالمقابل بالنسبة للتنازلات ؟

١٢- هل نتجنب عدم التفاؤل داخليا (هل بإمكان الخصم أن يحدد المجال البارز ودرجة احتياجاته نحوه) ؟

١٣- هل بنية اتفاقنا وبنوده واضحة، ومعانيها محددة ؟

١٤- هل تسمح للخصم بوقت كاف لعرض جانبهم (وهل نسرع الى مركز المسائل ونفقد بذلك بيانات هامة)؟

١٥- هل إعتناء فريقنا منضبطة ؟

١٦- هل نجدد نطاقات برهنت على أنها واقعية ؟

١٧- هل نستخدم فترات الراحة والعطلات بصورة جيدة ونتجنب التحكم في اندفاعنا،

والإنهماك الشديد؟

١٨- هل نتحمل أكثر مما يجب – وهل نحن مسئولون عن جعل المفاوضة أكثر صعوبة (مثل اعطاء الخصوم سببا لكى يرفضوا التعاون) ؟

الشكل رقم ' أ – ٣ ' قائمة مراجعة لتحديد نقاط الضعف الناتجة عن النواقص الداخلية

١ – هل هناك عبارات أو فقرات غير واضحة ؟

أمثلة :

- ما الذي يمكن اعتباره معقولا لكلا الطرفين ؟
- في الظروف الطارئة : ما الذي يتوقع أحد الطرفين أن يحصل عليه أو يكون لديه الإستعداد لمنحه ؟

٢ – هل المواصفات دقيقة ؟

أمثلة :

- هل لدى الطرفين نفس بيانات الإتفاقية ؟
- هل إتفق الطرفان على التغييرات التي تم تسجيلها من جانب كل منهما.

٣ – هل تم تحديد مصطلحات الوقت والعمل بدقة ؟

أمثلة :

- هل تم تعريف الأسبوع بالأيام أو الساعات ؟
- هل تم تعريف عدد الساعات باليوم ؟
- هل تم توضيح ماهو المقصود بالموقف الإضافي ومتى يبدأ ؟
- هل تم تحديد فئة منحه بدل السفر ؟
- هل تم صرف منحه بدل السفر ؟ وبأى معدل ؟

٤ – هل بنود الإتفاق محكمة أو غير محكمة.

أمثلة :

- هل تم استخدام الرموز الإستهزائية في حين ينبغي كتابة الكلمات.
- هل تم تحديد اشعارات الإستعلام بأوقاتها.

٥ - عقودات قوائم الشراء.

أمثلة :

- هل تم التحقق من صحة الإستخدامات ؟
- هل تم دعم عقودات الخدمة العامة بكميات الإستعمال المتحقق فيها ؟

٦ - هل مواد الشروط محددة ؟

أمثلة :

- هل تم عرض شريط الفائدة بالكمية والنوع (مركبه أو بسيطة) ؟
- هل يقدم الخلل في التوريد ميزة للخصم بسبب صياغة عبارات التوريد ؟
- هل بنود الجزاء غامضة ؟

الشكل رقم ' أ - ٤ ' قائمة المراجعة لإكتشاف الأخطاء فى البنود والشروط.

البنود	الإسهام نحو النتيجة				
	٠	١	٢	٣	٤
البداية :					
١ - البيئة.					
- الوضع المادي وأسباب الراحة.					
٢ - الصورة الذهنية التى تم عرضها					
- أى تكمن السلطه.					
٣ - جدول الأعمال.					
تمت مراجعته وتم تعديله.					
جلسات للتفاوض :					
١ - فهم الإتفاق.					
البنود والشروط.					
٢ - الخصم.					
- الأداء والقدرات.					
٣ - الإتصالات.					
- واضحة وفعالة.					
٤ - ترتيبات الإختتام.					

- ارتباط البنود مع بعضها الآخر. ٥ - الأهداف. - هل بالإمكان أن يكون الأداء أفضل ؟ - هل يمكن تطبيق الإتفاق ؟ - هل الإقتصاديات متوافقة ؟ **النقـــد :** ١ - هل كان الإعدادكافيا ؟ ٢ - هل كان الفريق فعالا ؟ ٣ - هل كان الأفراد فعالون ؟ **الملخص :** ١ - النتائج. - التوصيات التي تم التوصل اليها. - الأهداف التي تحققت. ٢ - المكاسب. - كيف تم صنع المكاسب ؟ - أين سارت الأمور بطريقة ضعيفة المجموع : ٤ = ممتاز، ١ = ضعيف، ٠ = لا ينطبق.	

الشكل رقم ' أ - ٥ ' تقييم المفاوضات

المقاول / البائع .... رقم الملف ....

العنوان : .... التاريخ ....

مجال العمل/ مسمى الوظيفة

....

....

فترة الإتفاق .... سنة .... شهر .... أسبوع ....

رقم الإتفاق .... القيمة ....

التنظيم (واحدة فقط بداخل الدائرة) * قبل * بعد * مجتمعين ....

الوحدة	جيد	لا بأس	ضعيف	لم يتم تقييمه
	☐	☐	☐	☐
١ - كفاية العمل	☐	☐	☐	☐
٢ - كفاءة الإشراف	☐	☐	☐	☐
٣ - أ - الالتزام بقواعد الأداء	☐	☐	☐	☐
ب - فهم العمل	☐	☐	☐	☐
ومتطلبات الأداء	☐	☐	☐	☐
٤ - الإلتزام بالجدول الزمني	☐	☐	☐	☐
٥ - التعاون	☐	☐	☐	☐
٦ - الاداء الكلي	☐	☐	☐	☐
٧ - آخر (جيف)	☐	☐	☐	☐

٨ –

٩ –

عمل اضافي

الخلافات (أرفق وضعا كاملا)

ملاحظات :

تمت مناقشتة مع المقاول/ البائع * نعم التاريخ *

لا

ملاحظات المقاول

توقيع المعد :

الشكل رقم ' أ – ٦ ' تقييم أداء المقاول /

البائع :

الوصف .... رقم المرجع ....
تقديرنا لما قبل التفاوض .... دولار .... التاريخ ....
العرض الذي قبل .... دولار ....
القيمة المتفاوض عليها .... دولار ....
أسماء أعضاء فريقنا الألقاب الإدارات

الخصوم　　　　　　　　　　　　　　الأقارب

الأساليب

ملاحظات :

الترتيب　　　　　　　　　　الجسم

رئيسي - فرعي　　　　　　　　خلف - مأزق

المسائل الخلافية التي تخصنا ....

....

....

المدة الزمنية للتفاوض : ....

التحسينات المستقبلية الموصى بها : النقاط المحددة التى سوف تقود الي تحسين أداءنا في المستقبل القريب.

التوقيع/ اللقب ....

الشكل رقم ' أ - ٧ ' : التقييم/ النقد : أداء التفاوض

Bibliography

There are many books that tell the use of negotiating techniques. The books listed give a deeper understanding of what happens when these techniques are used.

Berne, Eric, Games People Play. N. Y.: Grove Press, 1964.

Chapman, A. H., Put Offs & Come Ons. N. Y.: G. P Putnam's Sons, 1968.

Cooper, Gary L. (ed.), Theories of Group Process. N. Y.: John Wiley and Sons, 1975.

Collins, Larry, and Lapierre Dominique, Freedom at Midnight. N. Y.: Simon & Schuster, 1975.

David M. Kennedy Center for International Studies, Culturgrams. Golden: Brigham Young University, Annual.

Delbecq, A. L., A. H. Van de Ven and D. H. Gustafson, Group Techniques for Program Planning. Glenview: Scott Foresman & Co., 1975.

Franklin, Benjamin, Poor Richard's Almanacs (1733-1758). N. Y.: George Macy Companies, 1964.

Hoviand, J. K., Psychology of Communication and Persuasion. New Haven: Yale Press.

Jepson, R. W., Clear Thinking. London: Longmans, Green & Co 1955.

Jay, Anthony, Management And Machiavelli. N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1967.

Ibid. The New Oratory. N. Y: American Management Association, 1971.

Lee, Irving, How to Talk with People. N. Y.: Harper, 1952.

Luscher, Max, The Four Color Person. N. Y.: Simon & Shuster, 1979.

Mehrabian, Albert, Silent Messages. Belmont: Wadsworth Publishing Co., 1971.

Rapoport, Anatol, Flights, Games and Debates. Ann Arbor: The University of Michigan, 1966.

Schoenbum, David, Triumph In Paris. N. Y.: Harper & Row, 1976.

Stabbing, L. S., Thinking to Some Purpose. N. Y.: Penguin Books, 1959.

Schwartz, Tony, The Responsive Chord. Garden City: Anchor Books, 1973.

U.S. Department of State, Background Notes. Washington: Superintendent of Documents, Government Printing Office, Annual.

Williams, Frederick, Reasoning With Statistics. N.Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1978.

يطلب هذا الكتاب من :

دار **أفاق الابداع العالمية** للنشر والاعلام

ص ب ٩٢٣٦٨

الرياض ١١٦٥٤

المملكة العربية السعودية

تلفون / فاكس ٤٦٥١٦٥٤

مرامر
للطباعة الإلكترونية
هاتف 4783582 فاكس 4779883